

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências e Tecnologia

Departamento de Engenharia Civil

O Marketing no Processo de Internacionalização das Empresas de  
Construção Civil Portuguesas – Levantamento e Análise

Tiago Filipe da Costa Martins

Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova  
de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em

Engenharia Civil – Perfil de Construção

Orientador Científico:

Professor Doutor Nuno Cachadinha

Lisboa

2010



## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de manifestar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram de forma directa e indirecta para que a realização deste trabalho fosse possível.

Ao Professor Doutor Nuno Cachadinha, orientador da dissertação, pela confiança, motivação e disponibilidade demonstrada, assim como pela notável e peculiar capacidade de transmitir a sua sabedoria académica e humana.

À minha Mãe e ao meu Pai, os principais responsáveis por todo o sucesso que consiga alcançar na minha vida.

Ao meu irmão Rui, por olhar por mim todos os dias.

À Silvia, por acreditar em mim, pela paciência, amor e apoio incondicional demonstrado em todos os momentos.

Aos meus verdadeiros amigos, por me escolherem como família, e por estarem sempre presentes.

À minha equipa de colegas de mestrado, pelo companheirismo e amizade demonstrado.

À Professora Doutora Elizabeth Reis pelo apoio prestado, nos aspectos estatísticos deste trabalho.

A todas as entidades e empresas pela colaboração prestada, sem as quais a realização deste trabalho não seria possível.

*A todos, dedico este trabalho.*

## **RESUMO**

A presente dissertação procura fazer um levantamento e caracterização, do modo como a ferramenta do Marketing é utilizada na elaboração de estratégias de internacionalização por parte das empresas de Construção Civil Portuguesas.

Ao longo do estudo foram identificadas as estruturas departamentais das empresas participantes, as estratégias e processos adoptados, caracterizadas as maiores dificuldades e condicionalismos, as medidas consideradas mais vantajosas, os mercados preferenciais, e foram ainda avaliados os níveis de performance empresarial dos intervenientes.

A análise aos resultados obtidos permitiu concluir que de uma forma geral, as empresas que detêm um departamento de marketing, atingem maioritariamente melhores resultados globais. Estes indicadores tiveram em conta os níveis de satisfação e performance empresarial dos intervenientes neste estudo. Conclui-se ainda que existem dois tipos de tendências nas estratégias de marketing internacional adoptadas, e que estas têm uma associação aos tipos de estrutura departamental das empresas.

Com base nas conclusões retiradas e na bibliografia consultada foram apontados futuros campos de pesquisa que podem assegurar a continuidade deste estudo.

Palavras-chave : Marketing, Internacionalização, Mercado Internacional, Estratégias de Internacionalização, Construção Civil Portuguesa

## **ABSTRACT**

This dissertation aims at collecting and characterizes the way that Marketing tool is used in the elaboration of strategies for internationalization of the Portuguese Constructions companies.

This study highlights the adopted processes, the prime difficulties and setbacks, the most advantageous measures, the preferential markets and finally the levels of corporate performance of the actors of the study.

The result analysis show that companies with a marketing department achieve better results globally. This indicator is based on the satisfaction level and corporate performance of the stakeholders that participated in this study. The other main conclusion is that there are two main tendencies regarding the adopted international marketing strategy and those are related to the different types of departmental structure of the companies

According to the conclusions obtained and the literature review, future areas of research will be indicated.

**Keywords:** Marketing, Internationalization, International Market, International Strategies, Portuguese Construction Industry

## **LISTA DE SIMBOLOGIAS ANOTAÇÕES E ABREVIATURAS**

AECOPS – Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas

B2B – *Business to Business*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

RBV – Resource Based View

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

## **ÍNDICE DE TEXTO**

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE SIMBOLOGIAS ANOTAÇÕES E ABREVIATURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TEXTO .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJECTIVO.....	3
<b>2. ESTADO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>4</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	4
2.2 MARKETING.....	7
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	9
2.4 MARKETING INTERNACIONAL .....	14
2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL PORTUGUESAS.....	16
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	19
3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO.....	19
3.3 QUESTIONÁRIO .....	20

3.4	ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS .....	21
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1	GENERALIDADES / PERFIL DOS INQUIRIDOS.....	22
4.2	ESTRATÉGIAS.....	27
4.2.1	<i>Estratégia Geral</i> .....	27
4.3	CONHECIMENTO DO MERCADO INTERNACIONAL.....	32
4.4	POLÍTICA DE PREÇOS.....	35
4.5	COMPETITIVIDADE .....	39
4.6	PROMOÇÃO.....	43
4.7	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	45
4.8	MARKETING DE RELAÇÕES.....	48
4.9	SERVIÇOS .....	49
4.9.1	<i>Factores de Importância</i> .....	50
4.9.2	<i>Dificuldades e Condicionaismos</i> .....	53
4.10	PERFORMANCE.....	54
4.11	PERFORMANCE DE MERCADO .....	55
4.12	PERFORMANCE FINANCEIRA .....	58
4.13	VOLUME DE NEGÓCIOS .....	60
4.14	MERCADOS INTERNACIONAIS ACTUANTES .....	61
4.15	DISCUSSÃO E CRUZAMENTO DE DADOS .....	62
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>73</b>



<b>7.</b>	<b>FUTUROS CAMPOS DE PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>8.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>75</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXO .....</b>	<b>79</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 4.1– Funções desempenhadas .....	22
Figura 4.2 – Tempo de trabalho na indústria .....	23
Figura 4.3 – Existência de um departamento de Marketing .....	24
Figura 4.4– Departamento de Marketing vs Formação em Marketing .....	25
Figura 4.5 – Formação em Marketing vs Funções desempenhadas .....	26
Figura 4.6 – Estratégia para política de preços .....	28
Figura 4.7 – Estratégia para qualidade dos serviços prestados .....	28
Figura 4.8 – Estratégias de lucro a curto prazo.....	29
Figura 4.9 – Estratégias de lucro a longo prazo .....	30
Figura 4.10 – Estratégia para satisfação dos clientes .....	31
Figura 4.11 – Conhecimento do mercado internacional.....	33
Figura 4.12 – Política de preços.....	35
Figura 4.13 – Competitividade nos mercados internacionais .....	40
Figura 4.14 – Promoção dos Produtos e Serviços.....	44
Figura 4.15 – Canais de distribuição .....	45
Figura 4.16 – Factores dos canais de distribuição.....	46
Figura 4.17 – Marketing de relações .....	48
Figura 4.18 – Serviços/Factores de importância .....	50
Figura 4.19 – Serviços/Dificuldades e Condicionaisismos .....	53
Figura 4.20 – Performance de mercado .....	55
Figura 4.21 – Performance financeira .....	58
Figura 4.22 – Volume de negócios.....	60
Figura 4.23 – Mercados actantes.....	61
Figura 4.24 – Departamento de Marketing vs estratégias globais .....	65

Figura 4.25 - Ausência de departamento de Marketing vs estratégias globais ..66

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 – Teste do rho de Spearman para P.B. e C.T.P.C .....	36
Tabela 4.2 – Teste do rho de Spearman para C.A.N e E.P.A.M	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 4.3 – Departamento de Marketing vs Performance – A.N.C.....	67
Tabela 4.4 – Departamento de Marketing vs Performance – R.I.....	68

## **1. INTRODUÇÃO**

Tecnologia, Partilha de Informação e Inovação são todos termos com uma forte expressão na sociedade actual. Neste contexto, os hábitos e modos de vida vão-se adaptando a novas realidades, e como todas as mudanças trazem benefícios e desvantagens, também nas indústrias isso se verifica.

Com esta nova realidade, as indústrias viram os mercados ficarem muito mais saturados, e conseqüentemente muito mais competitivos, o que também se verificou no sector da Construção.

A construção excessiva verificada durante anos, fez com que as empresas tivessem uma orientação para a produção e para as Vendas. No entanto, a crise verificada no sector, aliada à diminuição do poder de compra e a um mercado cada vez mais competitivo, obrigaram as empresas a repensar as suas estratégias.

O processo de internacionalização tem sido uma das medidas mais eficazes para que as empresas consigam combater os ambientes adversos vividos no mercado doméstico. A procura de novos mercados, onde as empresas possam ganhar vantagens competitivas e aumentar o seu volume de negócios tem sido uma constante. Mas para que o sucesso internacional seja atingido, é necessário todo um rigor no planeamento estratégico. Ferramentas como o Marketing têm um peso muito importante neste enquadramento.

A correcta aplicação desta ferramenta permite que as empresas consigam garantir resultados favoráveis não tanto a curto prazo, como essencialmente a longo prazo, assim como a obtenção de satisfação dos clientes, e aumento do volume de negócios, aspectos fundamentais em qualquer negócio.

O objectivo desta dissertação consiste em fazer um levantamento das principais estratégias de Marketing internacional, no processo de internacionalização das empresas de Construção Civil portuguesas.

Inicialmente pretende-se perceber qual a percepção que as empresas têm do conceito de Marketing. Segundo Nunes (1991) este conceito não tem sido muito bem interpretado em Portugal, sendo que a principal conotação dada, é sinónima de Vendas.

Interessa também descobrir se os profissionais desta indústria em Portugal sentem efectivamente a necessidade de recorrer a estratégias de Marketing internacional, ou se eventualmente as aplicam involuntariamente sem na realidade terem essa noção.

Depois interessa entender de que forma esta ferramenta é usada, perceber se existem estratégias de Marketing internacional bem definidas, determinar quais os aspectos que são considerados de maior e menor importância, quais as maiores dificuldades e condicionalismos e por fim verificar quais as performances obtidas em resultado da aplicação dessas estratégias pelas empresas estudadas.

Será ainda estudado quem são os responsáveis pelas decisões estratégicas tomadas, averiguar se existem equipas de profissionais de Marketing, ou se essas decisões são tomadas por outros elementos sem formação específica. Dentro das estratégias tomadas, pretende-se descobrir que tipo de orientações são escolhidas, que tipo de objectivos são definidos e quais os recursos usados em todo o processo de internacionalização.

## **1.1 OBJECTIVO**

O objectivo geral deste estudo foi o de identificar as estratégias de Marketing internacional adoptadas pelas empresas do sector da Construção Civil portuguesas. Para tal, foram propostos os seguintes objectivos específicos:

- Identificar a estrutura departamental responsável pela tomada de decisões estratégicas ao nível do Marketing internacional.
- Determinar quais as principais dificuldades e condicionalismos no processo de internacionalização tendo em conta os planos de Marketing adoptados.
- Determinar os factores com maior relevância na elaboração de um plano de Marketing internacional.
- Identificar os principais mercados internacionais onde operam as empresas nacionais.
- Analisar os níveis de performance obtidos, tendo em conta as abordagens realizadas.

## **2. ESTADO DO CONHECIMENTO**

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Historicamente a origem do conceito estratégia encontra-se no campo militar. A palavra vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense (disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estratégia> consultado em 20 de Outubro de 2009).

Actualmente esta palavra é facilmente relacionada e identificada com o contexto administrativo e empresarial.

É certo que desde a sua origem foram vários os conceitos e definições adoptados para este termo, no entanto e segundo Chandler (1990) o objectivo de qualquer estratégia é sempre o de maximizar o desempenho das organizações, e desenvolver um melhor posicionamento em relação a outras organizações do mesmo ambiente competitivo.

Estratégia é um conceito fundamental na obtenção de vantagem competitiva, para Porter (1996), é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de actividades.

Segundo Porter (1980), estratégias competitivas são as acções ofensivas ou defensivas tomadas para obter uma posição estável numa indústria, por forma a enfrentar com sucesso as forças competitivas e com isso obter um maior retorno do investimento realizado.

Ainda neste estudo Porter afirma que a competição ao situar-se numa posição central que determina o sucesso ou conduz ao fracasso uma empresa, determina as



actividades adequadas que esta deve tomar para contribuir para a sua performance, tais como adoptar uma cultura coesa ou implementar inovações no mercado, essencialmente Porter (1996) defende que estratégia é fazer escolhas, sendo que o crucial é saber quais as escolhas a não fazer.

Neste seguimento e tendo em conta os ambientes vastos e saturados em que as empresas operam, abrangendo um variado tipo de forças, (económicas, sociais, tecnológicas, legais, políticas etc.) o aspecto diferenciador numa estratégia é o de conseguir identificar o conjunto de características mais relevantes de determinado(s) sector(s), onde as organizações desenvolvem actividades. Porter (1980) definiu cinco forças básicas capazes de medir a potencial rentabilidade de um determinado sector:

1. Ameaça de novos concorrentes. (barreiras à entrada)
2. Rivalidade entre concorrentes. (Crescimento da indústria)
3. Poder negocial dos fornecedores.
4. Poder negocial dos clientes.
5. Ameaça de novos produtos.

Assim, o objectivo estratégico de cada empresa, será o de encontrar uma posição em determinado sector que permita defender-se destas cinco forças ou influenciá-las a seu favor.

Com base nas escolhas de estratégia genéricas, definidas por Porter, Warszawski (1996) propõe para a indústria da Construção Civil:

1. Alcançar a liderança de custos, através de uma estratégia que vise a normalização de um produto, treino do pessoal, selecção criteriosa dos fornecedores, controlo apertado, vanguarda da tecnologia e planos de incentivo.
2. Realização de uma estratégia de diferenciação, elevada qualidade do produto, maior rapidez de execução de um projecto, oferta mais extensa de serviços.
3. Focalizar as estratégias consoante critérios: geográficos, de tipos de clientes e projectos.

O espírito de competição deve estar sempre presente em qualquer estratégia empresarial de forma a precaver as empresas de eventuais mudanças no mercado onde estas actuam.

Uma posição de competição e de relacionamento adoptada por uma empresa, fomenta a continuidade de sucesso e ao mesmo tempo alerta para possíveis alterações no ambiente onde actua (Thompson e Strickland, 1999).

O grande número de variáveis e combinações que definem o conceito de competitividade acabam por potenciar a influência de uma empresa no mercado, tornando-se num interessante desafio de estratégia.

Uma vantagem competitiva não pode ser mantida por muito tempo se não forem feitas alterações/ inovações nos produtos, serviços e estratégias. As firmas mais bem sucedidas são aquelas que buscam incessantemente por novas formas de ganhar vantagem perante os outros competidores, e manter a liderança (Thompson e Strickland, 1999).

A tomada de uma decisão estratégica, assim como a definição de um plano estratégico, têm como direcção e propósito atingir um ou mais objectivos. Para Kotler (2000), estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, isto é, para

atingir os objectivos é preciso haver uma estratégia própria a ser definida em termos de planos bem específicos, bem implementada e ajustada aos objectivos propostos.

São várias as definições para este conceito. No entanto, e apesar de se verificarem algumas divergências entre os autores, existem alguns pontos em que existe concordância. Pensar uma estratégia implica que se tenha em conta dois factores, a organização envolvida e o meio ambiente onde esta opera.

Outro ponto onde se reúne o consenso entre os autores é a importância dada à tomada de decisões estratégicas e às consequentes repercussões que daí advêm para o futuro de uma empresa.

## **2.2 MARKETING**

É difícil especificar a origem do Marketing, no entanto é consensual na literatura revista que esta ferramenta já existe desde os primórdios da humanidade. Contudo é só no início do século XX que esta ferramenta começa a ser conotada como uma ciência. Desde então e até aos tempos actuais, para além de vários conceitos, também têm sido várias as discussões à volta do tema.

De seguida apresenta-se por ordem cronológica, alguns pensamentos ligados à essência do Marketing.

*"Uma empresa não deve pensar em si mesma como sendo apenas uma produtora de produtos, mas sim como sendo uma criadora e fornecedora de satisfação para os seus clientes."* (Levitt, 1983)

*"Marketing é o processo de planeamento, concepção, execução, promoção e valorização de produtos, ideias e serviços, que tem como finalidade garantir a satisfação dos clientes e das empresas."* (Boone e Kurtz, 1998)

*“É a entrega de satisfação para o cliente, em forma de benefício para a empresa.”*

(Kotler e Armstrong, 1999)

*“O conceito de Marketing assegura que a chave para alcançar os objectivos de uma organização, está em determinar as necessidades de mercados alvos, e fornecer-lhes a desejada satisfação, de uma forma mais eficiente que os restantes competidores.”*

(Kotler, 2000)

Mais recentemente a American Marketing Association encontrou a seguinte definição:

*"Marketing é a actividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, distribuir e transaccionar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral."* (disponível em <http://www.ama-pdx.org/> consultado em 1 de Novembro de 2009)

Na realidade o conceito de Marketing é usualmente confundido com o conceito de Vendas, no entanto as orientações de cada um, são completamente distintas. Um plano de Marketing bem estruturado pode efectivamente aumentar as Vendas, mas o Marketing está orientado para a obtenção de satisfação dos clientes. Relativamente ao conceito de Vendas, o objectivo é aumentar a carteira de clientes através do aumento do volume de Vendas.

Segundo Kotler (2000), o conceito de Marketing, assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as actividades de Marketing, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados alvos.

Por outro lado, ainda segundo Kotler (2000), o conceito de venda tem uma definição distinta, assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não irão optar

por comprar determinados produtos por vontade própria, assim as empresas devem empregar um esforço agressivo de venda e de promoção dos mesmos.

### **2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

As constantes alterações nos mercados em que as empresas actuam, obrigam a que estas recorram a estratégias para se adaptarem a este tipo de ambientes adversos.

As estratégias de Marketing a serem usadas, devem ir de encontro ao planeamento estratégico definido pela empresa. (Kotler, 2000 parafraseado por Mochtar e Arditi, 2001)

Para uma implementação eficaz de estratégias de Marketing, as empresas têm de ter em conta eventuais condicionalismos que possam surgir a nível interno, bem como a sua capacidade competitiva dependerá da estratégia adoptada estar em consonância, ou não, com os seus recursos e capacidades. (Webster, 1992)

Os conceitos de estratégia global e estratégia de Marketing estão interligados, podendo-se mesmo afirmar que se sobrepõem. Facilmente se consegue explicar este fenómeno, pois na realidade o conceito de Marketing deve ser entendido como uma ferramenta que procura definir quais as necessidades do consumidor, e posteriormente encontrar capacidades na empresa que as satisfaçam. Se isso for conseguido, a estratégia de Marketing vai ao encontro dos factores que guiam a missão da empresa e objectivos. No fundo a estratégia de Marketing pode ser entendida como um departamento funcional de determinado planeamento estratégico global.

Da revisão bibliográfica realizada, constata-se que a indústria da Construção Civil não tem aproveitado da melhor forma as oportunidades que esta ferramenta oferece.

Segundo Harris (1991) uma explicação possível para tal facto, será a excessiva ênfase dada à vertente científica e tecnológica pelos profissionais de Ensino, em detrimento de uma formação científica complementada por uma vertente de gestão. Pearce (1992) refere que muitas vezes as empresas consideram como prioridade a orientação para o produto como sendo uma estratégia preferencial, colocando num segundo plano a orientação para o Marketing.

A questão da orientação do Marketing em empresas de Construção, foi analisada recentemente por Dikmen et al (2005), e segundo esse estudo, os autores apontam para três tipos de orientação: Produção, Vendas e Marketing.

Levitt (1983) referiu que “o propósito de um negócio, é o de criar e manter um cliente”, logo segundo esta afirmação e como recentes estudos o comprovaram, a capacidade para realizar as necessidades dos clientes e a sua consequente satisfação, devem ser as directrizes principais de uma estratégia de Marketing. No entanto, ainda segundo Dikmen et al (2005), esta orientação depende muito das características do mercado em que determinada empresa opera.

A orientação para um Marketing de Relações, tem sido apontada por vários autores como sendo o processo que melhor se enquadra no contexto actual. A importância dada a esta orientação, tem sido acompanhada por um aumento de preocupação dado pelos académicos da área, à gestão, desenvolvimento e avaliação das relações. (Berry,1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

Vários estudos foram feitos para conseguir avaliar a qualidade das relações entre: *serviços prestados pelas empresas / consumidores* (Roberts et al., 2003); *fabricantes / fornecedores e distribuidores / revendedores* (Dorsch et al., 1998; Kumar et al., 1995) e ainda entre *vendedores / clientes* (Bejou et al., 1996).

Num desses estudos realizado por Lages et al. (2005), os autores criaram uma métrica científica capaz de medir a qualidade de relações entre empresas exportadoras e importadoras, e os resultados indicaram que uma melhoria na qualidade das relações, resultaria numa elevada partilha de informações, qualidade de comunicação, parcerias de longo prazo, e num melhor ambiente entre ambas as partes. Ainda neste campo do Marketing de Relações, Lages et al. (2008) propõe que a avaliação da relação B2B (Business to Business) seja feita tendo em conta : (1) políticas e práticas da relação, (2) sentido de compromisso, (3) confiança, (4) cooperação mútua, (5) satisfação de ambas as partes.

A tendência da generalidade dos estudos recentes torna bastante claro que actualmente devido à feroz competitividade existente nesta indústria, a preocupação com o cliente seja crucial. Um trabalho de pesquisa de Egemen et al (2006), revelou que, o simples facto de uma empresa conseguir satisfazer os seus clientes, leva a que estes recorram novamente aos serviços prestados pela mesma, num claro sinal de compromisso, o que colocará a empresa numa posição favorável em comparação com a restante concorrência.

Arditi et al (2008) com base num estudo de Wilson (1991) indica que um cliente satisfeito não troca de fornecedor, mesmo que este venda o seu produto/serviço até 5% mais caro que a concorrência.

Cicmil e Nicholson (1998) num objecto de estudo sobre o papel e função do Marketing nas empresas de Construção Civil no Reino Unido, referem que “a importância dada por parte das empresas, em preencher as necessidades e expectativas dos clientes, é cada vez mais entendida como uma correcta estratégia de Marketing”.

Também é importante salientar que a aplicação de uma estratégia de Marketing por si só, não significa necessariamente sucesso garantido. Richardson (1996) parafraseado por Dikmen et al (2005) indica quatro dos mais comuns mal entendidos, na abordagem ao Marketing em empresas de Construção da Europa. Segundo o autor, o erro mais comum é o de que apenas os membros seniores dos quadros de uma empresa, estão qualificados para definir estratégias. Outro erro bastante verificado, é o de entender Marketing e Vendas como sendo a mesma coisa. O autor constatou ainda que existe uma associação errada que identifica o Marketing como sendo uma actividade de Publicidade e Relações Públicas, e por último a percepção distorcida, de que apenas as grandes empresas estão aptas a adoptar estratégias de Marketing.

Chinowsky (2001) reconhece uma nova tendência nas estratégias de Marketing adoptadas pelas empresas na actualidade. Segundo ele, esta tendência passa por elaborar uma estratégia baseada numa escolha selectiva dos clientes, planos de Marketing inovadores, procura sedenta por novos mercados, por obter novos talentos para os quadros da empresa e orientar um plano de Marketing para obter resultados a longo prazo.

A escolha de uma estratégia adequada nem sempre se tem verificado na indústria da Construção Civil. Assiste-se em muitos casos, a uma estratégia de preços, baseada nos custos de projecto, sem que esta seja acompanhada devidamente por estratégias de Marketing.



Krishna Mochtar e David Arditi (2001) num estudo sobre a *função do Marketing numa estratégia baseada na política de preços*, verificaram que primeiro são analisados os custos inerentes ao projecto, depois é aplicada uma margem de lucro para a empresa. No entanto, segundo os autores, a pesquisa revela que surgem dois tipos de problemas associados a esta estratégia. Como o preço é baseado nos custos internos e nas margens requeridas, pode acontecer que o preço final, seja muito elevado ou muito baixo, comparativamente com empresas concorrentes que tenham a mesma reputação e capacidade.

Os autores concluem que, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicações, é inevitável que as empresas de Construção se movam num ambiente de mercado onde as políticas de preço ditam a lei, mas para que este tipo de estratégia conduza ao sucesso, é fundamental fazer o uso correcto de estratégias de Marketing.

As estratégias aplicadas em todas as empresas, independentemente da indústria em questão, visam sempre obter os melhores níveis de *Performance*.

A aptidão para o uso devido de Marketing, é uma chave determinante para obter uma *Performance* financeira bastante positiva (Nath et al, 2008).

A questão da *Performance* foi analisada neste estudo recente (Nath et al, 2008), com base nas capacidades e aptidões dos recursos das empresas. Os resultados mostram que estas três ferramentas (capacidades do Marketing, capacidades das operações e a diversificação de estratégias) quando bem exploradas, e interligadas entre si são a chave para alcançar as performances desejadas por uma empresa.

A teoria RBV (resource-based view) sugere que cada empresa/organização tem um leque distinto de recursos com diferentes aptidões, e como tal esta variedade na qualidade dos recursos vai fazer com que existam diferentes impactos na Performance financeira de cada empresa (Song et al, 2007). Esta diferença de resultados está relacionada com a eficiência que cada empresa tem, em converter os seus recursos em capacidades de “valor” e “difícil de imitar” e em performance financeira (Liebermann e Dhawan, 2005).

“Eficiência”, “Performance”, “Lucro”, “Produto” e “Vendas” são palavras com um peso muito importante, em qualquer estratégia de Marketing. No entanto existe uma que tem sido apontada como sendo a directriz imperial de qualquer estratégia, trata-se de “Cliente”.

## **2.4 MARKETING INTERNACIONAL**

O Marketing internacional é a aplicação dos princípios do Marketing, orientados para as características específicas de mercados internacionais. (Muhlbacher et al, 2006)

Para uma correcta abordagem aos mercados internacionais onde vão operar, as empresas devem considerar as diferenças entre os seus mercados domésticos, e aqueles onde se querem instalar. É necessário que se desenvolvam e adoptem capacidades que sejam compatíveis com o ambiente do mercado actuante.

Keegan (2002) afirma que a ferramenta do Marketing é universal, no entanto é natural que algumas das suas práticas variem de país para país. Tendo em conta que os

povos do mundo diferem uns dos outros, essas diferenças implicam que uma técnica de Marketing bem sucedida num país não irá automaticamente funcionar em outro.

O processo de estudo e investigação de um plano de Marketing internacional, tem muitos pontos em comum com o adoptado para um mercado doméstico, nomeadamente na definição dos problemas base, na metodologia, no trabalho de campo e nos relatórios finais. As principais diferenças entre os dois, envolvem aspectos de ordem política, legal, económica, social e cultural. (Kumar, 2000 parafraseado por Young et al 2008)

Dos vários estudos feitos sobre esta temática, vários autores têm como ponto de concordância a importância que deve ser dada ao estudo do mercado.

Identificadas as características do mercado externo seleccionado, as empresas devem realizar um diagnóstico onde analisam as suas forças e fraquezas perante o ambiente onde tencionam operar. Este diagnóstico deve procurar relacionar quais as vantagens e desvantagens da empresa em relação ao seu maior competidor no mercado escolhido.

Na mesma linha de raciocínio, Kotler (2000) citado por Mochtar et al (2001), afirma que os princípios do plano estratégico de Marketing para uma empresa que procura satisfazer as oportunidades de um mercado global, são os mesmos adoptados para um mercado doméstico. No entanto a aplicabilidade e racionalização de tais planos estratégicos, deve ter em conta a complexidade das características inerentes aos mercados externos, entre as quais, as suas variáveis ambientais e a possibilidade de uma maior intensidade competitiva.

Em suma, para uma correcta abordagem ao Marketing internacional, as empresas devem partir de estratégias de Marketing genérico e a seguir ter a capacidade

de identificar as características intrínsecas aos mercados onde se querem instalar, para que consigam atender às suas necessidades. Uma avaliação profunda dos ambientes de mercado vai permitir identificar os comportamentos dos consumidores alvo, e vai medir os riscos do processo de internacionalização.

## **2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL PORTUGUESAS**

Segundo o estudo "O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/2010" (consultado em 9 de Janeiro de 2010 em <http://www.aneop.pt/noti.look?viewDataId=2159&scctrl=1&scpm=1>), elaborado pela Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP) e pela consultora Deloitte, as 50 maiores empresas de construção civil estão a conseguir contornar a crise verificada no sector, e apresentam inclusivamente taxas de crescimento.

De acordo com o estudo, entre 2003 e 2007, o volume de negócios das 50 maiores empresas do sector da construção cresceu 30 por cento em termos acumulados, o que corresponde a uma taxa média de crescimento anual de sete por cento.

Em contrapartida, no mesmo período, a produção do sector nacional registou um decréscimo de 11 por cento.

Ainda segundo este estudo, a internacionalização e aposta na diversificação têm sido os factores chave para este crescimento verificado, face à estagnação verificada do sector no panorama nacional.

Os mercados dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), América Latina e Europa de Leste, são aqueles onde preferencialmente as empresas se instalam.

Em suma, a internacionalização tem contribuído de uma forma muito positiva e de certa forma tem camuflado a dimensão da crise actual nos resultados das empresas. Contudo é necessário definir estratégias que permitam uma melhor abordagem aos mercados externos. Neste contexto, o marketing pode ter um contributo fundamental na obtenção de sucesso.

### **3. METODOLOGIA**

A elaboração da presente dissertação foi realizada segundo as seguintes etapas:

- Pesquisa e revisão de vários artigos bibliográficos enquadrados na temática da dissertação.
- Definição do Universo.
- Elaboração de um questionário que abrangesse todos os propósitos que fossem objecto de estudo.
- Entrega e acompanhamento no acto de preenchimento de um questionário pré-teste a um elemento da população alvo.
- Envio do questionário final a todos os elementos definidos na população alvo.
- Tratamento estatístico das respostas obtidas nos questionários através do software informático S.P.S.S. V.17.
- Análise aos resultados provenientes dos testes estatísticos.
- Conclusões.
- Definição de futuros campos de pesquisa.

### **3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica realizada para este estudo, centrou-se essencialmente em artigos científicos internacionais que focavam as seguintes temáticas:

- Marketing
- Marketing Internacional
- Exportação de produtos e serviços
- Competitividade internacional

### **3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO**

Para definir o universo das empresas alvo do presente estudo, o critério definido teve por base uma listagem fornecida pelas entidades AECOPS (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas), AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e ANEOP (Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas) onde figuravam as empresas do sector da Construção Civil com conhecida actividade internacional.

A AICEP é uma entidade pública do Ministério da Economia da Inovação e do Desenvolvimento, vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa. A AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora.

Por outro lado as associações patronais AECOPS e ANEOP, são aquelas que assumem uma maior representação dos legítimos interesses das empresas de construção civil portuguesas. Estas duas associações contribuem constantemente para o

desenvolvimento do sector, através de variados estudos e criação de apoios nos mais diversos níveis, sejam técnicos, económicos, estatísticos ou jurídicos.

Através do cruzamento de dados entre estas três listagens obteve-se um Universo de 57 empresas.

### **3.3 QUESTIONÁRIO**

O principal objectivo na elaboração do questionário, foi o de recolher informações que permitissem tirar conclusões sobre o modo como a ferramenta do Marketing, é utilizada no processo de internacionalização das empresas nacionais. Para obter esta caracterização as perguntas focaram essencialmente os seguintes temas:

- ✓ Estrutura Departamental
- ✓ Estratégias Gerais de Marketing
- ✓ Conhecimento dos mercados actuates
- ✓ Competitividade nos mercados actuates
- ✓ Prestação de serviços
- ✓ Marketing de relações
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Promoção
- ✓ Políticas de preço
- ✓ Performances financeiras e estratégicas
- ✓ Volume de negócios internacional

As opções de resposta do questionário foram essencialmente perguntas do tipo fechado. Esta escolha deve-se ao facto de este tipo de questões proporcionar um tratamento estatístico mais expedito e eficaz. No entanto houve campos em que foi



possível a resposta aberta. As perguntas do tipo fechado utilizadas foram de 3 géneros, as respostas com opção Sim ou Não, as de escala de importância, dificuldade ou satisfação onde o respondente poderia optar por 6 níveis de escala (*ex: Insatisfeito, Pouco Satisfeito, Satisfeito, Muito Satisfeito, Plenamente Satisfeito ou Não Sabe/Não responde*) e ainda as respostas que avaliaram a distribuição do volume de negócios das empresas comparando os mercados nacionais e internacionais, para estas foi utilizada uma escala com intervalos de percentagens.

### **3.4 ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS**

Para a definição do universo alvo como já foi referido anteriormente, houve colaboração da AECOPS, AICEP e ANEOP, nesse mesmo pedido o autor teve o cuidado de solicitar a estas entidades o número máximo de contactos das empresas visadas, o que se verificou quase na totalidade. Os contactos das restantes foram obtidos através dos sites das empresas na internet.

Numa primeira fase os questionários foram enviados por correio electrónico, juntamente com uma carta de apresentação e enquadramento. Após a primeira semana, foram estabelecidos contactos com todas as empresas de que não se obteve resposta, por forma a que estas o dessem. Este procedimento repetiu-se até se conseguir o número máximo de respostas, por forma a garantir um tratamento estatístico válido e fundamentado.

## 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 GENERALIDADES / PERFIL DOS INQUIRIDOS

Para uma melhor compreensão e análise das respostas obtidas, inicialmente procurou obter-se um perfil dos inquiridos. No acto de entrega dos questionários, o autor da presente dissertação tentou junto das empresas visadas para este estudo, que as respostas fossem fornecidas pelas pessoas mais indicadas para esta temática. Os resultados mostram que quase cerca de metade dos inquiridos desempenham a função de Director Comercial.

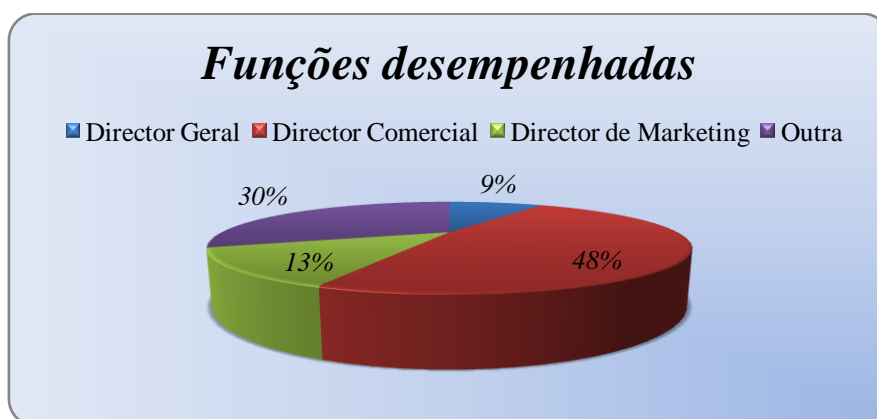
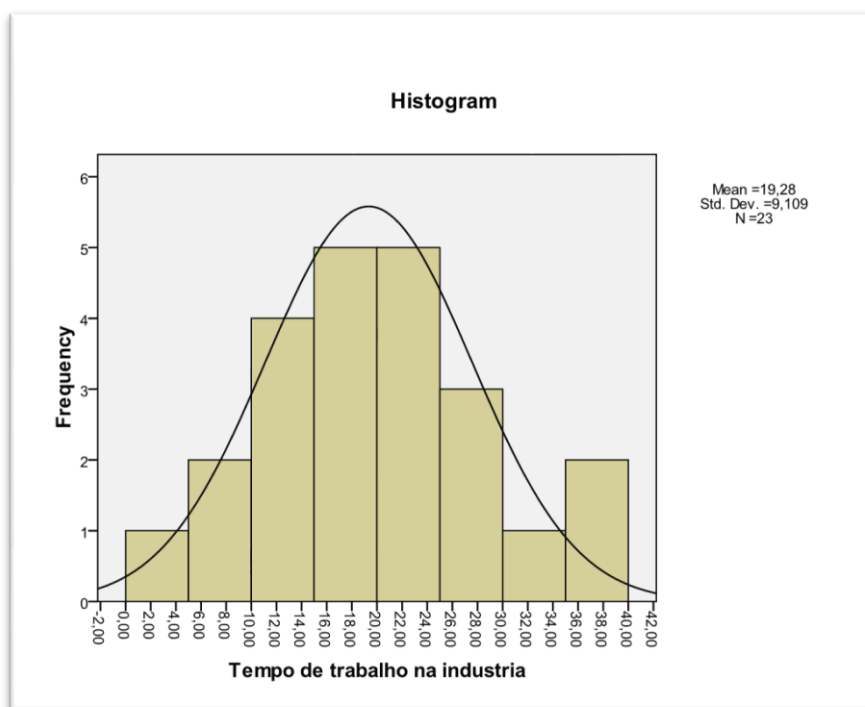


Figura 4.1– Funções desempenhadas

Constata-se que apenas 13% dos questionários foram preenchidos por “*Directores de Marketing*”, e que a maioria das respostas (48%) foram obtidas por “*Directores Comerciais*”. Na opção “*outra*” função desempenhada foi obtido um total de 7 respostas, o que corresponde a cerca de 30% do total de respostas. Apenas 2 dos 23 respondentes (9%) se incluem na categoria de “*Director Geral*”.

Os anos de experiência no sector dos responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas, podem ou não, sugerir melhores conhecimentos dos mercados onde as empresas operam, assim como melhores ou piores resultados finais. Para se obter um perfil mais completo, a Figura 4.2 mostra-nos um gráfico relativo ao tempo de trabalho (em anos) dos respondentes, na indústria da Construção Civil.



*Figura 4.2 – Tempo de trabalho na indústria*

Os resultados indicam que os participantes neste estudo têm em média 19 anos de experiência no sector da Construção Civil.

Tendo em conta que neste estudo pretende-se determinar, o modo como a ferramenta de Marketing é utilizada na internacionalização das empresas de Construção Civil nacionais, o autor considerou importante verificar se esta disciplina está ao cargo de um departamento específico. Veja-se de seguida as frequências obtidas para esta questão.



*Figura 4.3 – Existência de um departamento de Marketing*

Analisando os resultados, tem-se que cerca de 48% das empresas têm um departamento responsável pela área do marketing, sendo que as restantes (52%) não possuem esta estrutura.

O equilíbrio nas respostas obtidas, indicia que não se pode traçar um padrão tipo, no que a esta questão diz respeito.

O autor do estudo procurou perceber se existiam ou não, padrões de comportamentos estratégicos e se estes poderiam estar relacionados com a estrutura departamental das empresas, assim como o perfil dos responsáveis pelas tomadas de decisões.

Posto isto, e para uma melhor compreensão do perfil dos inquiridos, foi realizado o seguinte cruzamento de dados apresentados na figura seguinte.



Figura 4.4– Departamento de Marketing vs Formação em Marketing

A análise feita a esta associação, revela que para um universo de 11 empresas estruturadas com um departamento de Marketing, apenas 34% (4 respostas) dos respondentes assumem ter tido uma formação base nesta área específica.

Já no que diz respeito às 12 empresas que assumem não ter este tipo de departamento, os resultados indicam que os inquiridos não têm formação base em Marketing.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do quadro anterior, apresenta-se de seguida a associação entre a categoria profissional dos respondentes e formação base em Marketing dos mesmos, ver Figura 4.5.

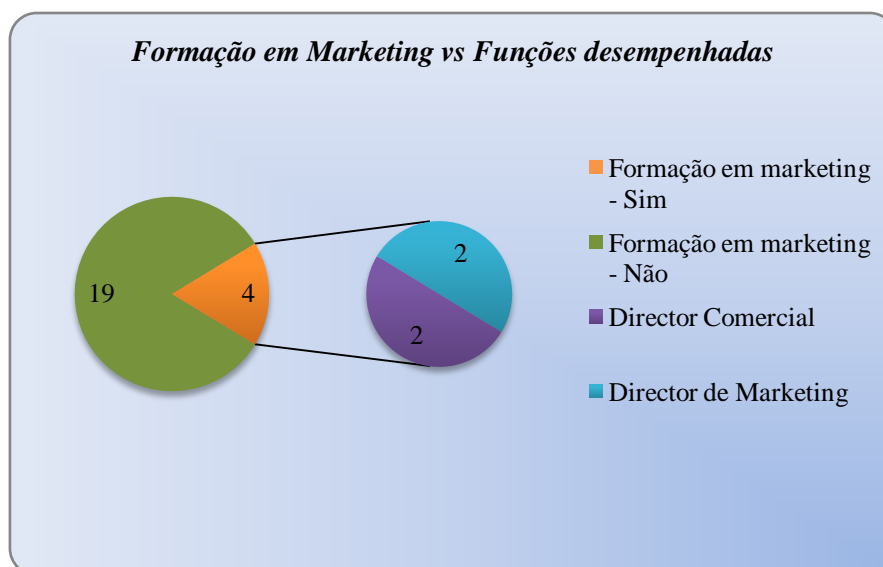


Figura 4.5 – Formação em Marketing vs Funções desempenhadas

Dos 4 respondentes com formação em Marketing, 2 ocupam o cargo de Director Comercial e 2 são Directores de Marketing.

Estes resultados podem ser interpretados de duas maneiras. Por um lado o facto de apenas 4 dos 23 respondentes (17%) serem pessoas com formação na área do Marketing, sugere que esta característica, não é vista como uma obrigatoriedade para obtenção de mais-valia na elaboração de estratégias de internacionalização.

Outra análise que pode ser feita, é a de que começa a existir uma sensibilidade por parte das empresas, em ter elementos com formação nesta disciplina de modo a aplicar estratégias de Marketing que consigam obter resultados positivos em vários mercados.

Esta 2ª interpretação poderá ser analisada em estudos futuros, a fim de verificar se efectivamente existe este tipo de tendência.

## **4.2 ESTRATÉGIAS**

Neste ponto serão analisadas as estratégias adoptadas pelas empresas participantes neste estudo.

### **4.2.1 ESTRATÉGIA GERAL**

Traçado o perfil dos respondentes, interessa perceber agora quais os tipos de estratégias de Marketing internacional definidos pelas empresas. Numa primeira fase do questionário, tentou-se caracterizar de um modo geral as ideias e preocupações principais dadas pelas empresas, na definição de uma estratégia de Marketing internacional. Aos inquiridos foi pedido que por ordem de importância, classificassem quais as estratégias de Marketing mais ou menos importantes a tomar num processo de internacionalização. As hipóteses de resposta assim como a escala a utilizar foram as seguintes:

- Política de preços
- Qualidade dos serviços
- Margens de lucro a curto prazo
- Margens de lucro a longo prazo
- Satisfação dos clientes

#### 4.2.1.1 Estratégia – Política de preços

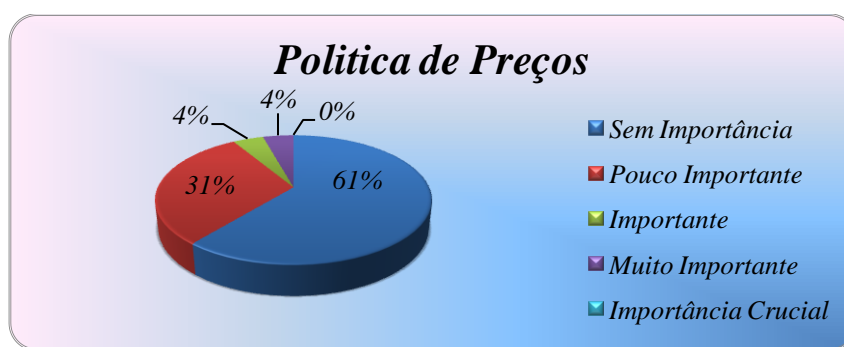


Figura 4.6 – Estratégia para política de preços

No que à estratégia de política de preços diz respeito, os resultados mostram que mais de metade dos respondentes (61%) não atribuem qualquer importância a este factor. Repare-se que em 92% das respostas (21 resultados), este item estratégico foi avaliado essencialmente como “pouco importante” ou “sem importância”.

#### 4.2.1.2 Estratégia – Qualidade dos serviços

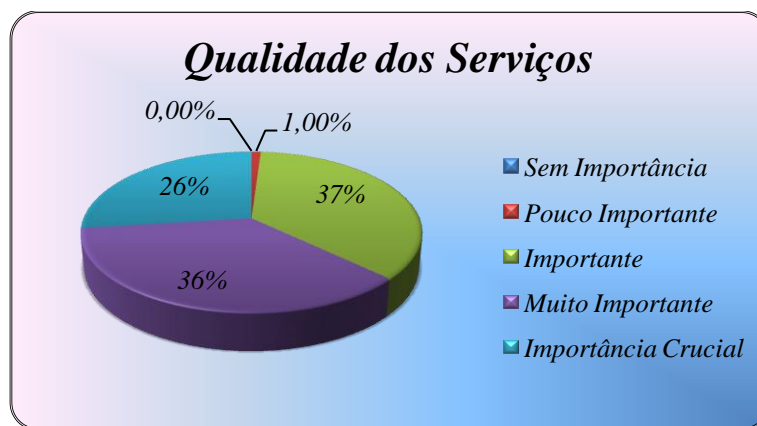


Figura 4.7 – Estratégia para qualidade dos serviços prestados

Quanto ao parâmetro referente à qualidade dos serviços prestados, e de acordo com os resultados apresentados na Figura 4.7, apesar de a quase totalidade das repostas

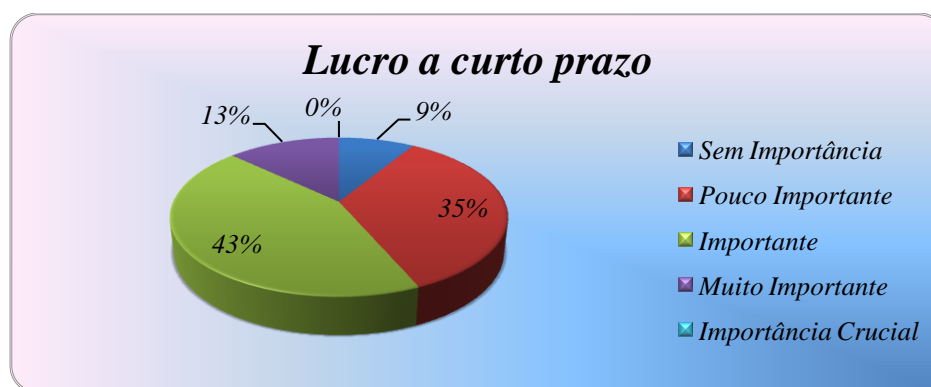


se distribuir apenas em 3 níveis de importância, pode afirmar-se que este tipo de estratégia tem uma importância bastante significativa nas empresas

O objectivo final de qualquer empresa, é sempre a obtenção do lucro. No entanto, interessa perceber o modo como esse factor interfere na realização de uma estratégia de Marketing.

O autor do presente estudo entendeu que seria pertinente distinguir a importância dada pelas empresas, por um lado a estratégias de lucro a curto prazo, e por outro a estratégias de lucro a longo prazo. Veja-se os resultados mais abaixo, Figura 4.8 e Figura 4.9.

#### **4.2.1.3 Estratégia – Lucro a curto prazo**



*Figura 4.8 – Estratégias de lucro a curto prazo*

Analisando o gráfico de resultados, um factor que desde logo se destaca é o facto de nenhum dos respondentes ter atribuído a classificação de “importância crucial” a este tipo de estratégia. Por outro lado também se verifica que quase metade dos

inquiridos (43%) considera que a obtenção de lucro a curto prazo num plano de Marketing internacional é um factor “importante”.

#### 4.2.1.4 Estratégia – Lucro a longo prazo

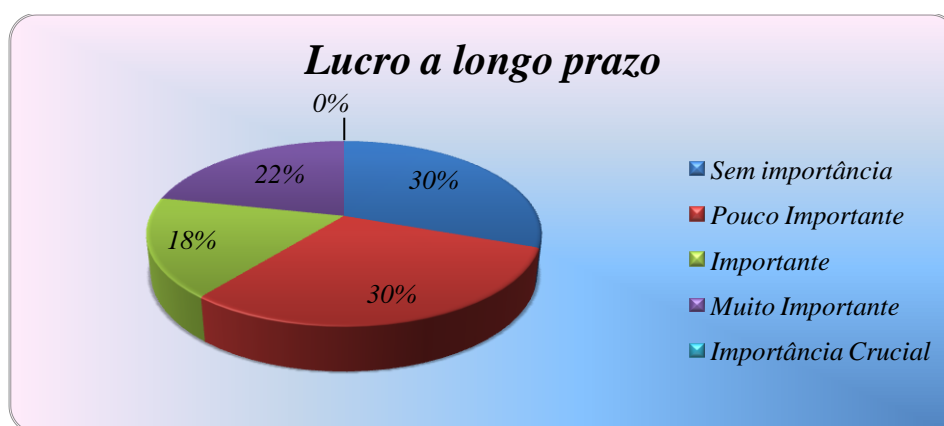


Figura 4.9 – Estratégias de lucro a longo prazo

Apesar da heterogeneidade dos resultados, a leitura do gráfico permite concluir que mais de metade das empresas envolvidas neste estudo, consideram que estratégias de lucro a longo prazo, são “*pouco importantes*” ou “*sem importância*”. Por outro lado, para 4 dos respondentes (18%) este factor é considerado “*importante*”, e 5 respostas (22%) atribuem a classificação “*muito importante*”.

#### 4.2.1.5 Estratégia – Satisfação dos clientes

Por último apresenta-se os dados obtidos correspondentes ao grau de importância dado a estratégias que visem a “*satisfação dos clientes*”, ver Figura 4.10.

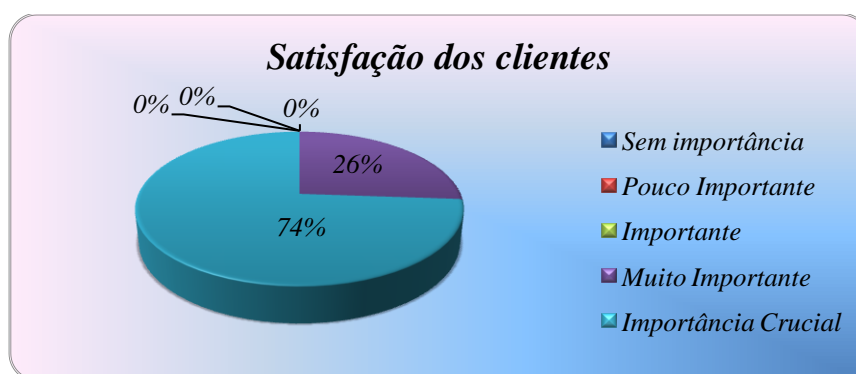


Figura 4.10 – Estratégia para satisfação dos clientes

Do gráfico facilmente se conclui que existe um padrão tipo de respostas. As empresas deste estudo assumem que o factor “satisfação dos clientes” tem uma importância bastante significativa na elaboração de estratégias de Marketing internacional.

Os resultados demonstram que para 74% dos inquiridos este item é de “*importância crucial*” e para 26% é “*muito importante*”.

### **4.3 CONHECIMENTO DO MERCADO INTERNACIONAL**

Para que as empresas obtenham sucesso nos mercados onde operam, é necessário que exista conhecimento sobre as características intrínsecas a esse mesmo mercado.

Neste ponto do questionário, foi pedido que se avaliasse segundo uma escala de importância os seguintes factores relacionados com o conhecimento do mercado internacional:

- Oportunidades de mercado (*O.M.*)
- Promoção e venda de serviços (*P.V.S.*)
- Aposta e desenvolvimento de novos serviços (*A.D.N.S.*)
- Notoriedade da marca no mercado (*N.M.*)
- Capacidade para ir ao encontro das necessidades actuais e potenciais do mercado (*C.N.P.*)
- Preços mais baixos que a concorrência (*P.B.*)
- Conhecimento sobre o ambiente de negócio (*C.A.N.*)
- Relacionamento com parceiros de negócio (*R.P.N.*)

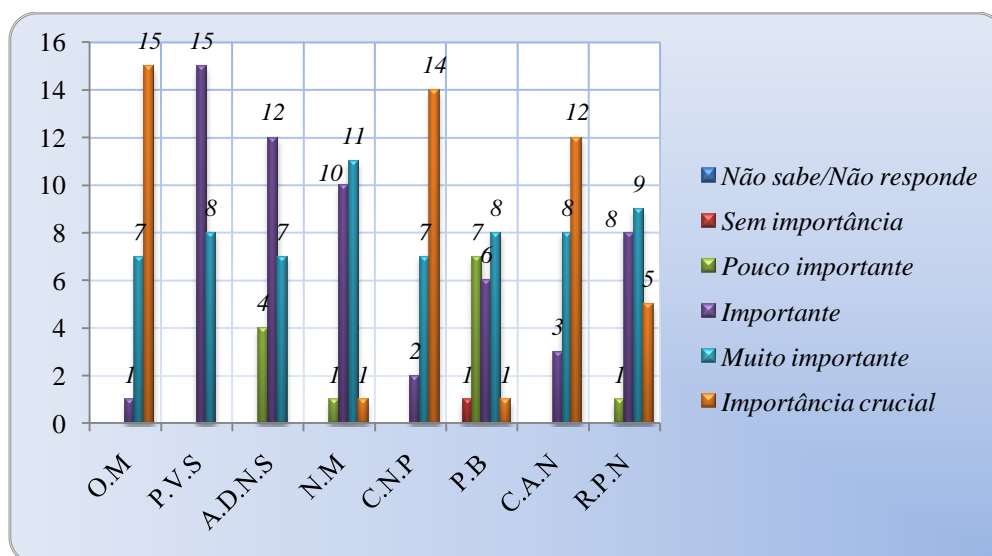


Figura 4.11 – Conhecimento do mercado internacional

Como se pode verificar pela Figura 4.11, o factor onde se notou uma maior dispersão de respostas foi a importância dada aos preços mais baixos que a concorrência (*P.B*).

Repare-se que 8 dos inquiridos (35%) afirmaram que ter conhecimento e praticar preços mais baixos que a concorrência, é um aspecto “*muito importante*” que revela conhecimento do mercado internacional actuante. Por outro lado, quase o mesmo número de inquiridos, neste caso 7 (30%) afirmam exactamente o contrário, isto é, praticar preços mais baixos que a concorrência não é sinónimo de bom conhecimento do mercado, como tal classificam este aspecto de “*pouco importante*” Os resultados também mostram que existem alguns aspectos que reúnem consenso entre as empresas em estudo. A Promoção e Venda dos Serviços (*P.V.S*) de uma forma geral é tida para a totalidade dos respondentes como sendo um item com relevância, em que a sua aplicabilidade demonstra um conhecimento do mercado internacional actuante.

Dos 8 factores sugeridos pelo autor, a classificação de “*importância crucial*” foi atribuída em 4 deles e com alguma regularidade, nomeadamente em:

- Oportunidades de mercado (*O.M.*), com uma taxa de 65% de respostas.
- Capacidade para ir ao encontro das necessidades actuais e potenciais do mercado (*C.N.P.*), com uma taxa de 61% de respostas.
- Conhecimento sobre o ambiente de negócio (*C.A.N.*), com uma taxa de 52% de respostas.
- Relacionamento com parceiros de negócio (*R.P.N.*), com uma taxa de 21% de respostas.

O factor notoriedade da marca no mercado (*N.M.*) também obteve resultados que sugerem consenso na maioria das respostas dadas. Os inquiridos classificam de “importante” (44%) ou “muito importante” (48%) este aspecto, ou seja, a construção e projecção de uma boa imagem da marca da empresa nos mercados actuates, é fruto de um bom conhecimento desses mesmos mercados.

No que diz respeito à aposta e desenvolvimento de novos serviços (*A.D.N.S.*), apesar de 4 dos 23 respondentes terem afirmado que esta era uma medida “*pouco importante*”, a maioria das restantes respostas indicam exactamente o oposto, isto é, consideram que a aplicação deste factor é “*importante*” (52%) ou até mesmo “*muito importante*” (30%). Os resultados tendem a indicar que esta medida estratégica é identificada como uma das mais importantes na obtenção de sucesso perante os clientes. A diversidade e aposta em novos serviços, é entendida como um modo de diferenciação e inovação perante as empresas concorrentes, na obtenção de vantagem competitiva.

#### 4.4 POLÍTICA DE PREÇOS

Outro aspecto que interessa caracterizar é a forma como a política de preços é entendida pelas empresas, na elaboração de um plano estratégico de Marketing internacional.

Aos inquiridos foi pedido que avaliassem segundo uma escala de importância os seguintes factores:

- Conhecimento das táticas de preço da concorrência (*C.T.P.C.*)
- Estratégias de preços que consigam responder a alterações no mercado (*E.P.A.M.*)
- Margem de lucro das Vendas a curto prazo (*M.L.C.P.*)
- Margem de lucro das Vendas a longo prazo (*M.L.L.P.*)

De referir que se obteve a totalidade das respostas válidas, sendo que o gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos, ver Figura 4.12.

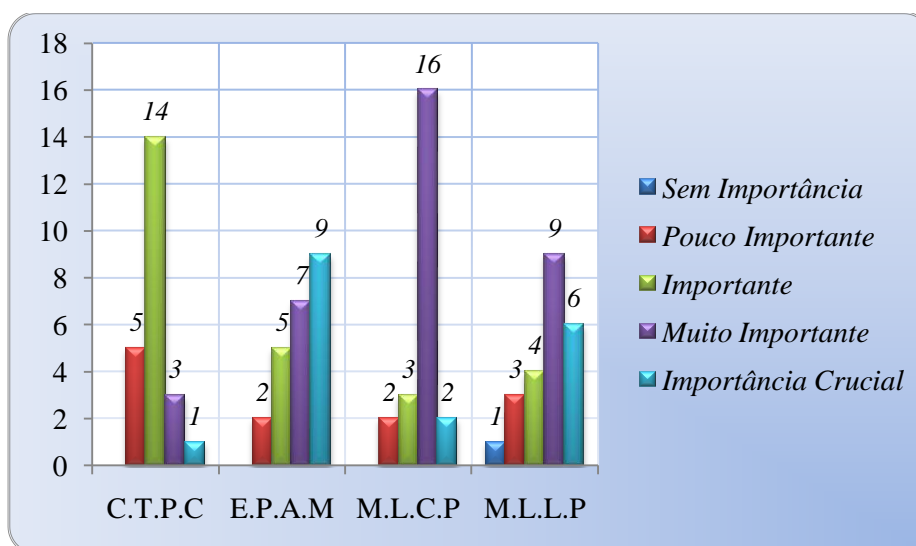


Figura 4.12 – Política de preços

Analisando cada factor individualmente, tem-se que:

Em relação ao conhecimento das táticas de preço da concorrência (C.T.P.C.) a classificação com maior número de respostas foi de “*importante*” com uma taxa de 61%, obteve-se ainda 3 classificações (13%) de “*muito importante*” e uma de “*importância crucial*”(4%). Depreende-se destes resultados, que para a maioria dos interrogados este aspecto tem um peso relevante, até porque apenas 5 respostas (22%) indicam o contrário.

Para uma melhor compreensão, o autor do estudo procurou descobrir se existia algum tipo de associação entre os valores obtidos para este factor, e a pergunta anteriormente colocada (ver Figura 4.11), onde se pedia para avaliar segundo a mesma escala, qual a importância dada à prática de preços mais baixos que a concorrência tendo em conta o conhecimento do mercado internacional.

Visto tratarem-se de variáveis ordinais, o tratamento estatístico desta associação foi realizado segundo o teste do rho de Spearman ( $\rho$ ).

Tabela 4.1 – Teste do rho de Spearman para P.B. e C.T.P.C

			P.B.	C.T.P.C.
Spearman's rho	P.B.	Correlation Coefficient	1,000	<b>.423</b>
		Sig. (2-tailed)		,044
		N	23	23
	C.T.P.C.	Correlation Coefficient	,423 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (2-tailed)	,044	
		N	23	23



Como se pode verificar há efectivamente uma associação que pode ser feita entre estas duas questões. A força desta relação é moderada ( $\rho=0,423$ ), no entanto pode afirmar-se que existe uma tendência para que haja concordância nas repostas dadas a estes dois factores, ou seja quem considera relevante ter conhecimento das táticas de preço da concorrência, tendencialmente também considera importante praticar preços mais baixos que essa mesma concorrência.

Em relação às estratégias de preços que consigam responder a alterações no mercado (*E.P.A.M.*), os resultados globalmente indicam que este é um aspecto importante para grande parte dos respondentes. Dos 23 inquiridos 39% (9 respostas) consideram esta medida de “*importância crucial*”, 30% (7 respostas) classificam de “*muito importante*”, 22% (5 respostas) de “*importante*” e apenas 9% (2 respostas) assumem este factor como “*pouco importante*”.

Também aqui foi analisado se existia algum tipo de associação entre os dados obtidos a esta pergunta, e aos obtidos na pergunta anterior onde se avaliou diversos factores tendo em conta o conhecimento dos mercados por parte das empresas. Mais uma vez, recorreu-se ao teste do rho de Spearman ( $\rho$ ), ver Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Teste do rho de Spearman para C.A.N e E.P.A.M

			C.A.N.	E.P.A.M.
Spearman's rho	C.A.N.	Correlation Coefficient	1,000	<u><b>.508*</b></u>
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	23	23
	E.P.A.M.	Correlation Coefficient	,508*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013.	.
		N	23	23

			C.A.N.	E.P.A.M.
Spearman's rho	C.A.N.	Correlation Coefficient	1,000	<b><u>,508*</u></b>
		Sig. (2-tailed)		,013
		N	23	23
	E.P.A.M.	Correlation Coefficient	,508*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,013	
		N	23	23

Os resultados obtidos mostram que efectivamente existe uma associação que pode ser feita entre duas variáveis, são elas:

- Conhecimento sobre o ambiente de negócio (C.O.N.)
- Estratégias de preços que consigam responder a alterações no mercado (E.P.A.M.)

O teste de Spearman revelou que esta relação tem um valor de correlação forte ( $\rho=0,508$ ) com relação directa entre as duas variáveis. Na pratica isto significa que aqueles que optaram por uma hipótese numa pergunta, tendencialmente optam quase sempre por determinada hipótese na outra pergunta. Os resultados mostram que quem indicou ser importante obter estratégias de preços que consigam responder a alterações no mercado, também considerou importante ter um importante conhecimento sobre o ambiente de negócio.

No que diz respeito às margens de lucro das Vendas a curto prazo (*M.L.C.P.*), como se pode verificar pelo gráfico, apenas 2 dos 23 intervenientes classificam esta medida de “*pouco importante*”, o que corresponde a uma taxa de 8,7%. No lado oposto da escala, 16 inquiridos (69,6%) consideram “*muito importante*” obter margens de lucro a curto prazo.

Tendo em conta estes resultados, tudo aponta para que exista de facto uma preocupação por parte das empresas, em criar estratégias relacionadas com a política de preços, direccionadas para a obtenção de margens de lucro a curto prazo.

Analisando por último as margens de lucro das Vendas a longo prazo (*M.L.L.P.*), apesar de as respostas terem sido um pouco dispersas, é notório que a grande maioria aponta para um grau de importância elevado. Da totalidade dos respondentes, cerca de 2/3 classificam este factor ou de “*importância crucial*”(26,1%), ou de “*muito importante*”(39,1%). Ora também aqui os resultados apontam para que as estratégias relacionadas com a política de preços, sejam direccionadas para a obtenção de margens de lucro a longo prazo.

#### **4.5 COMPETITIVIDADE**

Neste ponto do questionário o autor do estudo pretendia avaliar qual o grau de satisfação das empresas, tendo em conta a competitividade que estas encontram nos mercados internacionais onde actuam. Os aspectos que foram sujeitos a avaliação foram os seguintes:

- Entrada em novos mercados (*E.N.M.*)
- Posição no mercado (*P.M.*)
- Retorno dos investimentos (*R.I.*)
- Lucros brutos em relação à média do sector (*L.B.*)
- Competitividade com empresas residentes (*C.E.R.*)
- Competitividade com empresas internacionais (*C.E.I.*)

A escolha destes factores prende-se mais uma vez com a pesquisa bibliográfica realizada. Os resultados das frequências de respostas vêm apresentados no quadro seguinte.(Figura 4.13)

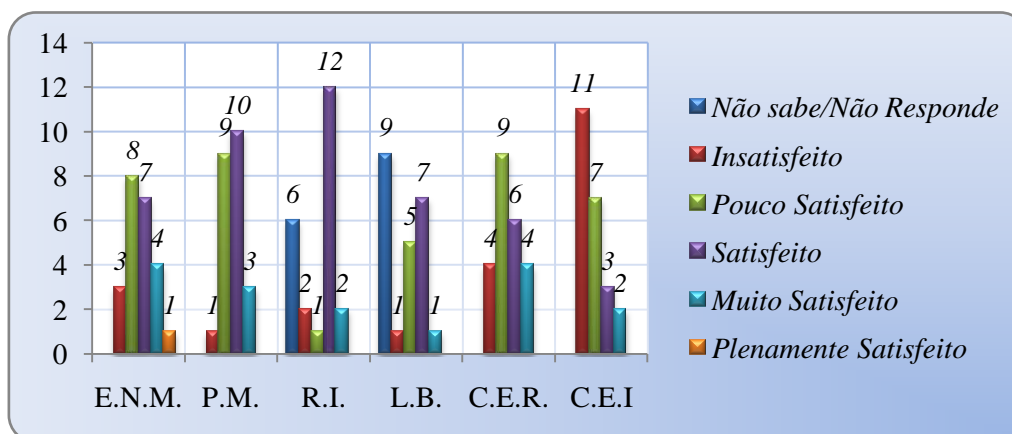


Figura 4.13 – Competitividade nos mercados internacionais

Tal como se pode constatar da leitura gráfica, existe uma grande diversidade de opiniões no que a este tema diz respeito, no entanto de seguida será feita uma análise individual para tentar perceber se os níveis de satisfação de algum modo convergem em determinados factores.

À pergunta sobre a entrada em novos mercados (*E.N.M.*) as opiniões indicam um grande equilíbrio, com cerca de metade dos inquiridos a assumir estarem de um modo geral satisfeitos, e com outra metade a declarar a sua insatisfação. Mais concretamente tem-se que 13% revelam estarem “*insatisfeitos*” e 35% assumem estar “*pouco satisfeitos*”. Por outro lado, 30% dizem estar “*satisfeitos*”, 17% “*muito satisfeitos*” e um dos respondentes assume mesmo estar “*plenamente satisfeito*”.

Para o autor deste estudo, o facto de se ter registado um grande equilíbrio de opiniões contrários pode ser interpretado de duas maneiras. O facto de uma empresa

estar insatisfeita com a sua colocação em determinado mercado, não implica que esta não recorra a um plano estratégico de Marketing bem orientado. A empresa pode ter cumprido os objectivos que tinha definido inicialmente, mas os níveis de ambição podem querer atingir outros patamares mais elevados e daí não se sentirem satisfeitos com a actual posição. Por outro lado, também se pode fazer a leitura de que efectivamente a insatisfação de uma empresa no que à entrada em novos mercados diz respeito, é fruto de uma ausência ou má elaboração de um plano de Marketing internacional. Aliás esta característica da ambição pode ser tida em conta nestes 6 factores analisados.

Entenda-se posição no mercado (*P.M.*), como sendo o nível que a empresa ocupa na opinião dos consumidores. O melhor nível que qualquer empresa pode ocupar é o de líder de mercado, pois esta posição permite não só obter maiores lucros, como dispensa gastos em estratégias de risco para atingir um lugar que já lhe pertence.

Posto isto, e observando os resultados tem-se que também aqui as opiniões se dividem, estando no entanto muito mais centradas. Ou seja, a maioria dos inquiridos diz estar “*pouco satisfeito*” (39%) ou “*satisfeito*” (44%). Apenas 3 assumem estar “*muito satisfeitos*”(13%) e um único respondente diz-se “*insatisfeito*”.

O retorno do investimento (*R.I.*) é um índice de rentabilidade efectiva por unidade de capital investida, ou seja é uma relação entre os lucros ou perdas e o total do montante investido. Os resultados a esta pergunta vêm comprovar algo que de certa forma seria expectável. De uma maneira geral, as empresas revelam a sua satisfação pelo retorno dos investimentos feitos em mercados internacionais. Ora faz sentido que assim seja, pois a realidade do sector em estudo mostra que cada vez mais as empresas

de Construção Civil nacionais optam pela internacionalização como forma de gerar maiores lucros.

Como se pode comprovar pelo gráfico, tem-se que mais de metade dos interrogados (52%) se declaram “*satisfeitos*” com o retorno do investimento. Nota ainda para o número de respostas “*não sabe/não responde*”, no caso 6, o que corresponde a 26% da totalidade dos inquiridos.

Ao tentar avaliar o grau de satisfação das empresas, tendo em conta os lucros brutos de cada uma em relação à média do sector, houve um considerável número de respostas onde a opção escolhida foi “*não sabe/não responde*” (39%). Das restantes, fica o registo de que mais uma vez se nota um equilíbrio centrado nos dados fornecidos. Em 30% das empresas, os respondentes disseram-se “*satisfeitos*” em relação à média do sector, e 21,7% “*pouco satisfeitos*”.

De seguida será analisado um dos pontos que à priori suscitava maior interesse para o autor do estudo, que era perceber qual o nível de competitividade encontrado pelas empresas nacionais em outros mercados. Para tal considerou-se que os principais competidores seriam as empresas residentes, isto é, aquelas com sede própria no país a explorar, e as empresas internacionais que tais como as portuguesas buscam um lugar no mercado actuante.

Em relação à competitividade com as empresas residentes (C.E.R.) apesar de as opiniões não serem unânimes a resposta de “*pouco satisfeito*” foi aquela que se repetiu mais vezes com uma taxa de 39%. Também existem empresas “*satisfeitas*” e até “*muito satisfeitas*”. A diversidade nas respostas obtidas não permite tirar nenhuma conclusão válida, nem traçar uma tendência.

Tendo em conta a revisão bibliográfica realizada, o autor considera natural que existam vários níveis de satisfação, pois independentemente das estratégias que as empresas possam adoptar, deve ter-se em conta que os ambientes de mercado variam de país para país e que com isto os níveis de competitividade também podem variar.

Observando agora os níveis de satisfação respeitantes à competitividade com empresas internacionais (*C.E.I.*), desde logo se nota que aqui já se pode padronizar as respostas. Os resultados apresentam um grau de insatisfação generalizada, com 48% dos inquiridos a mostrarem-se insatisfeitos.

#### **4.6 *PROMOÇÃO***

Neste ponto interessa perceber como é que as empresas dão a conhecer os seus serviços e produtos nos mercados internacionais, descobrir qual a ferramenta utilizada para obter a atenção desejada dos clientes.

Nesta questão o autor forneceu aos inquiridos 5 tipos de respostas possíveis, 4 delas resultantes da revisão bibliográfica efectuada, e uma hipótese de campo aberto que foram as seguintes:

- Internet Marketing (*I.M.*)
- Marketing directo (*M.D.*)
- Eventos Internacionais da indústria (*E.I.*)
- Relações públicas (*R.P.*)
- Outro meio (*O*)

Os resultados assim como a escala utilizada, são apresentados no quadro seguinte. (Figura 4.14)

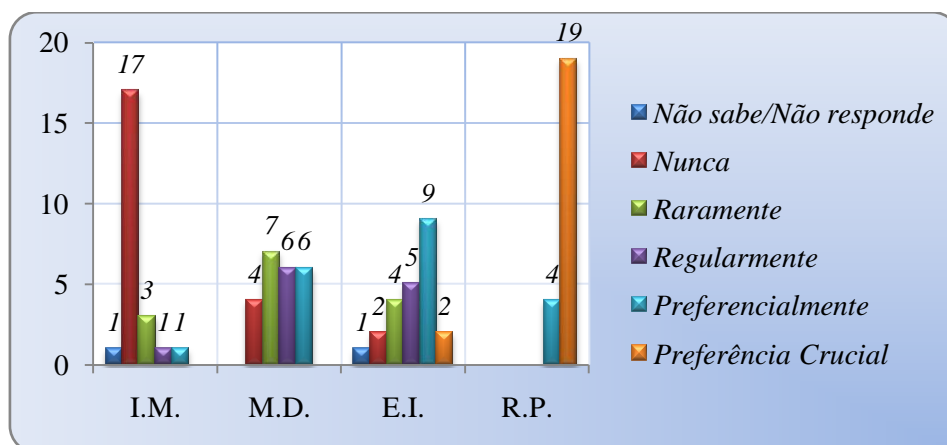


Figura 4.14 – Promoção dos Produtos e Serviços

Como facilmente se verifica, os resultados indicam que a grande maioria das empresas, opta por fazer a promoção dos seus produtos e serviços recorrendo às relações públicas (*R.P.*). Dos 23 respondentes 19 escolheram esta opção como sendo de “preferência crucial” o que corresponde a uma taxa de 82,6% do total de respostas.

Por outro lado, é também assinalável um grande volume de respostas (74%) na opção “nunca” referente ao uso de Internet Marketing (*I.M.*).

De referir que a opção de campo aberto “outra” não obteve nenhuma resposta pelo que se depreende que os tipos de promoção usados no sector se esgotam nestas 4 hipóteses.

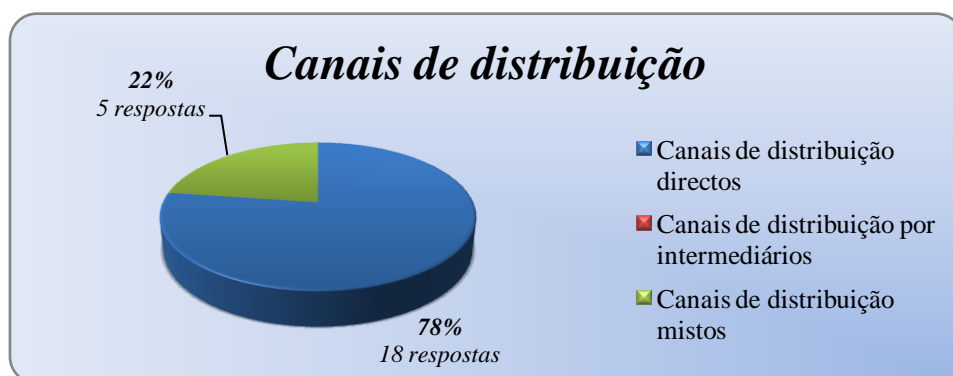


#### **4.7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

O estudo deste item pretende determinar quais os canais de distribuição utilizados pelas empresas, por forma a fazerem chegar os seus produtos/serviços aos clientes dos mercados alvo. Os 3 tipos de canais de estudados foram:

- Canais de distribuição directos
- Canais de distribuição por intermediários
- Canais de distribuição mistos

Frequência de respostas na Figura 4.15.



*Figura 4.15 – Canais de distribuição*

Nota-se que maioritariamente a escolha das empresas recai sobre o uso de canais de distribuição directos. Repare-se ainda, que num total de 23 respostas nenhuma das escolhas recai sobre a escolha de canais de distribuição por intermediários (exclusivamente).

Caracterizado este factor interessa descobrir agora quais os níveis de satisfação das empresas com os seu intermediários e com a profundidade dos canais utilizados.

Para tal, e para aqueles que responderam a preferência por canais mistos, foi pedido aos inquiridos que avaliassem segundo uma escala de satisfação os seguintes factores:

- Profundidade dos canais (*P.C.*)
- Relações com os intermediários (*R.I.*)
- Intermediários nacionais (*I.N.*)
- Intermediários internacionais (*I.I.*)
- Intermediários residentes no país onde se pretende actuar (*I.R.*)

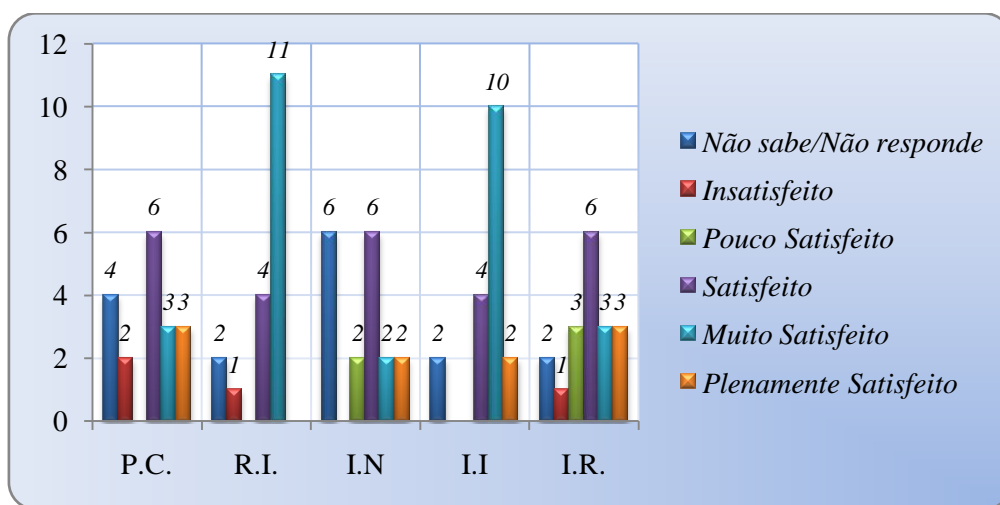


Figura 4.16 – Factores dos canais de distribuição

Analisando cada factor individualmente tem-se:

Profundidade dos canais (*P.C.*) – com cerca de 33% da taxa de respostas, a opção “satisfeito” foi aquela que se verificou mais vezes, e de uma forma geral verifica-se que o grau de satisfação é elevado.

Relação com os intermediários (*R.I.*) – também neste ponto a satisfação elevada é geral, com 61,1% dos respondentes a declararem-se “*muito satisfeito*”.

Intermediários Nacionais (*I.N.*) – existe uma relevante taxa de respostas (33,3%) onde se verifica que o inquirido “não sabe/não responde”, isto pode querer dizer que eventualmente algumas destas empresas simplesmente não trabalham com parceiros nacionais. Tirando este facto, de registar que o maior número de repetições obtidas a par da anteriormente mencionada, foi a de “*satisfeito*”.

Intermediários Internacionais (*I.I.*) – este foi o factor onde se obteve maior consenso, destacando-se os 55,6% de respostas onde os inquiridos revelaram estar “*muito satisfeitos*”.

Intermediários residentes no país onde se pretende actuar (*I.R.*) – aqui foi onde se obteve uma maior heterogeneidade de resultados, no entanto como se pode verificar pelo gráfico globalmente os interrogados mostram a sua satisfação.

#### 4.8 MARKETING DE RELAÇÕES

O objectivo deste ponto é o de avaliar o grau de satisfação das empresas tendo em conta as relações destas com parceiros de negócio e intermediários. Desta forma, os inquiridos foram interrogados sobre:

- Sentido de compromisso (S.C.)
- Confiança (C.)
- Cooperação mútua (C.M)
- Satisfação de ambas as partes (S.A.P.)
- Políticas e práticas de relação adoptadas (P.P.R.)
- Continuidade nas relações (C.R.)

Os resultados são apresentados na figura seguinte.

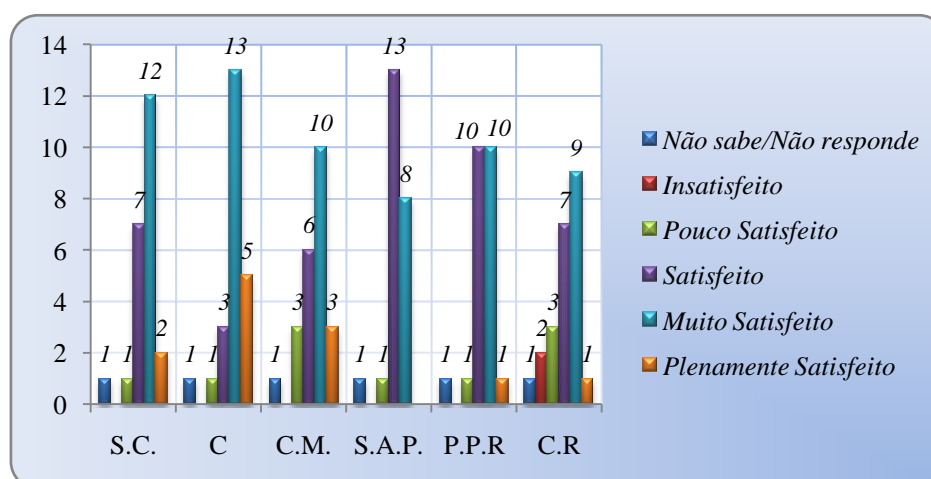


Figura 4.17 – Marketing de relações

Não será necessário fazer uma análise individual de cada item pois através da leitura do gráfico, facilmente se percebe que de uma forma geral, o grau de satisfação das empresas no que ao relacionamento diz respeito é elevado. A “*confiança*”, “*satisfação de ambas as partes*” e “*sentido de compromisso*”, foram os aspectos onde a convergência de respostas foi superior a mais de metade do total de interrogados.

O único factor onde esta homogeneidade de respostas não se fez notar foi na “*continuidade das relações*”. Aqui efectivamente existiu uma pequena parcela de respondentes que demonstrou alguma insatisfação.

Apesar de não ter sido caracterizado o modo como este Marketing de relações é efectuado, através desta avaliação é legítimo concluir dos dados obtidos, que as empresas de uma forma geral se sentem muito satisfeitas com as relações existentes.

#### **4.9 SERVIÇOS**

Para além da caracterização já referida, esta dissertação pretende também funcionar como objecto de estudo e ajuda para as empresas que pretendem elaborar um plano de Marketing internacional. Como tal, neste ponto será analisado o grau de importância dado a diversos factores relacionados com a prestação de serviços, e serão também indicados os aspectos que criaram maiores/menores dificuldades e condicionalismos às empresas na elaboração de uma estratégia de Marketing de serviços internacional.

#### 4.9.1 FACTORES DE IMPORTÂNCIA

Comece-se então por apresentar os resultados respeitantes ao grau de importância dado na prestação de serviços onde foram avaliados os seguintes pontos:

- Diversidade de serviços (*D.S.*)
- Inovações tecnológicas nos serviços (*I.T.*)
- Participação do cliente no processo produtivo (*P.C.P.P.*)
- Aposta em profissionais do país onde se investe (*A.P.I.*)
- Aposta em profissionais nacionais (*A.P.N.*)
- Evidência física (*E.F.*)
- Pontualidade nos serviços prestados (*P.S.P.*)

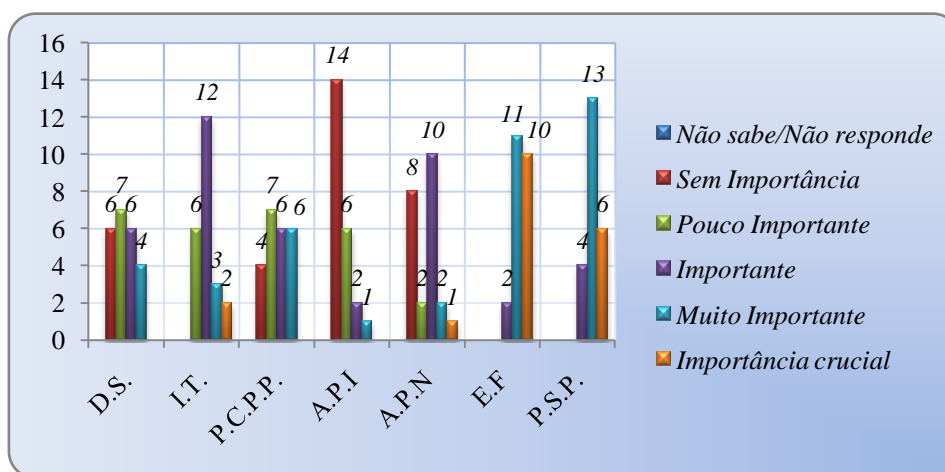


Figura 4.18 – Serviços/Factores de importância

De seguida será realizada uma análise individual dos factores onde se obteve maior expressividade e consenso nas respostas, e também daqueles que o autor julga terem maior interesse.

Inovações tecnológicas (*I.T.*) – Apesar de cerca de 26% dos inquiridos ter classificado esta medida como sendo “*pouco importante*”, a grande maioria tem na realidade uma opinião contrária. Em 12 respostas (52%) este factor foi avaliado como “importante”, em 3 de “muito importante”, e em 2 casos de “importância crucial”.

Do conhecimento adquirido através da revisão bibliográfica realizada, o autor deste estudo acredita que as causas que levam à introdução de inovações tecnológicas nos serviços prestados pelas empresas, se devem essencialmente à pressão competitiva encontrada, à adaptação às necessidades dos clientes, e a possíveis reduções nos custos de produção.

Participação do cliente no processo produtivo (*P.C.P.P.*) – esta foi uma questão que não definiu uma tendência nas respostas obtidas. O que se verificou, na realidade, foi algum equilíbrio nas respostas contrárias. Cerca de metade (26% - “*importante*” e 26% - “*muito importante*”) das empresas considera que a participação do cliente durante o processo de produção pode resultar numa mais-valia no resultado final. Efectivamente esta participação pode levar a que os clientes tenham uma participação activa, entre outros, na elaboração de um diagnóstico de necessidades, na divulgação dos serviços junto de potenciais clientes, e na melhoria e inovação dos serviços já existentes.

Aposta em profissionais do país onde se investe (*A.P.I.*) – Da leitura gráfica facilmente se repara que existe uma tendência clara no tipo de respostas dadas. Para a grande maioria dos interrogados, este factor não tem qualquer tipo de importância nas estratégias de Marketing de serviços. A explicação possível para este consenso entre os inquiridos, poderá ser encontrada num comentário obtido por parte de um interrogado e que se passa a citar:

*“As categorias profissionais de gestão e coordenação na Construção Civil e obras públicas tendencialmente são nacionais. Profissionais sem necessidade de formação específica (mão-de-obra não qualificada) poderão ser do país onde se investe ou de qualquer outro país onde essa mão-de-obra seja economicamente viável”*

Apesar de no inquérito realizado não vir discriminado quais as categorias profissionais a que esta avaliação se sujeitava, o objecto principal prendia-se única e exclusivamente com a mão-de-obra qualificada.

Evidência física (E.F.) – São os factores de aspecto que podem transmitir impacto aos clientes, e que por vezes podem criar uma certa tangibilidade a determinados serviços. Entre outros podem-se referir os equipamentos, membros do staff, veículos da empresa, locais de prestação de serviços, documentos impressos etc.

Os dados obtidos mostram que existe efectivamente uma grande preocupação por parte das empresas em obter bons resultados neste aspecto. Aproximadamente 48% das respostas classificam esta característica de *“muito importante”* e 44% como sendo de *“importância crucial”*.

Os resultados tendem a mostrar que efectivamente existe uma clara preocupação em obter uma boa imagem da empresa junto dos clientes.



#### 4.9.2 DIFICULDADES E CONDICIONALISMOS

Neste ponto interessa perceber quais os factores que apresentam maiores dificuldades e condicionalismos às empresas que se internacionalizam. Os resultados obtidos indicaram os seguintes aspectos como sendo os mais relevantes:

- Melhoria dos serviços já existentes (*M.S.E.*)
- Diversidade de serviços (*D.S.*)
- Desenvolvimento e investigação (*D.I.*)

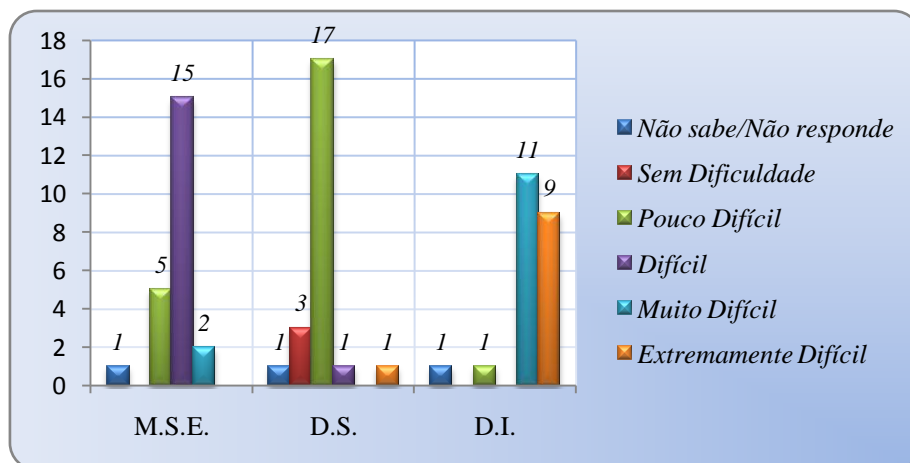


Figura 4.19 – Serviços/Dificuldades e Condicionaismos

Uma primeira abordagem dos dados obtidos permite desde logo ver que não existe grandes divergências nas respostas, no entanto será feita uma análise individual destes factores.

Melhoria dos serviços já existentes (*M.S.E.*) – Em 15 das 23 respostas obtidas (65%), este factor foi classificado de “*Difícil*”. Tendo em conta a revisão bibliográfica

feita, este era de certa forma um resultado expectável. Um dos principais desafios que as empresas enfrentam é a diferenciação na prestação de serviços face à concorrência. Um dos maiores obstáculos com que a introdução de inovação nos serviços se depara, é a facilidade com que estes são copiáveis, o que por vezes pode levar a vantagens competitivas em curtos períodos de tempo.

Diversidade de serviços (*D.S.*) – Também aqui as opiniões são quase unânimes, para 74% dos interrogados, este aspecto é “*Pouco Difícil*” de garantir. No entanto, tendo em conta a revisão bibliográfica, é preciso referir que o facto de se assegurar um leque variado de serviços aos clientes, não implica que os mesmos tragam vantagens competitivas, pois essa vantagem normalmente é conquistada através da inovação e diferenciação.

Desenvolvimento e investigação (*D.I.*) – Os benefícios que um serviço tem para o cliente, podem ser conseguidos através de diferentes processos. Como tal, é importante que as empresas através da investigação desenvolvam metodologias eficazes nesse sentido. De uma forma geral os inquiridos assumem a dificuldade na criação desta mais valia, mais especificamente, 48% consideram de “*Difícil*” e 39% de “*Muito Difícil*”.

#### **4.10 PERFORMANCE**

Neste ponto será feita uma análise distinta entre *Performance* de mercado e *Performance* financeira. Por um lado pretende avaliar-se a aceitação dos produtos/serviços prestados, e por outro determinar o impacto a nível financeiro dos investimentos realizados.

#### 4.11 PERFORMANCE DE MERCADO

Definidas as estratégias interessa perceber quais os níveis de satisfação das empresas perante a resposta dada pelos clientes à obtenção dos seus produtos e serviços.

As métricas escolhidas pelo autor para a avaliação da performance, tiveram em conta estudos semelhantes e a revisão bibliográfica e foram:

- Obter a satisfação do cliente (O.S.C.)
- Manter os clientes actuais (M.C.A.)
- Atrair novos clientes (A.N.C.)
- Imagem da empresa (I.E.)
- Quota de mercado (Q.M.)

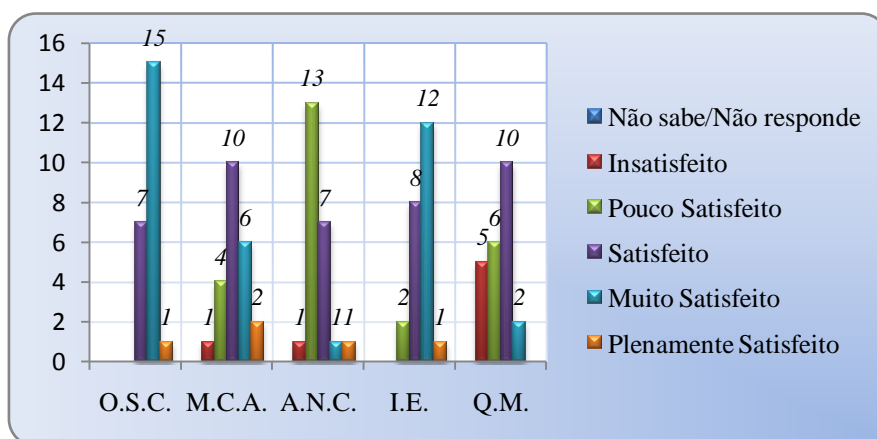


Figura 4.20 – Performance de mercado

Em relação à satisfação obtida por parte dos clientes (*O.S.C.*), 15 das empresas visadas neste estudo (65%) indicaram estar *muito satisfeitas* com o *feedback* recebido e em 7 respostas (30%) foi obtida a classificação de “*satisfeito*”. O facto de este parâmetro ser avaliado pelo fornecedor do produto final, as respostas obtidas podem ser dúbias e de certa forma subjectivas, desta forma seria interessante em estudos futuros tentar avaliar estes mesmos níveis de satisfação mas na óptica do cliente.

O segundo factor a ser analisado, é muito importante do ponto de vista estratégico (*M.C.A.*), pois se uma empresa consegue garantir a fidelidade de um cliente, isso significa que a satisfação do mesmo foi alcançada. Para esta questão obteve-se 10 respostas com a classificação de “*satisfeito*”, 6 repostas com “*muito satisfeito*” e 2 dos respondentes indicaram estarem “*plenamente satisfeitos*”. Apenas uma pequena percentagem dos inquiridos se dizem “*pouco satisfeitos*” e “*insatisfeitos*”.

Olhando agora para o item “Atrair novos clientes” (*A.N.C.*), os dados obtidos indicam que este é um factor com resultados pouco satisfatórios para a maioria das empresas que participaram neste estudo. Repare-se que 13 dos intervenientes assumiram-se como “*pouco satisfeitos*” e apenas 7 se dizem “*satisfeitos*”. Deve ter-se em conta que apesar do número de respostas negativas ser significativo, a interpretação a ser dada nesta questão, não deve ser entendida apenas no sentido de que este facto se deve a uma incorrecta ou menos conseguida elaboração de um plano de Marketing. Existe outro tipo de leitura que pode justificar estas respostas. Tenha-se como exemplo uma empresa que obteve bons resultados na angariação de novos clientes, mas que por outro lado, está direccionada para níveis de ambição bastante elevados em relação à média do sector. Será necessário ter alguma sensibilidade na análise deste resultados pois os níveis de satisfação podem variar consoante aquilo que foi estabelecido nos distintos planos estratégicos.

Um dos objectivos comuns a qualquer empresa e em qualquer negócio, é o de criar uma imagem positiva nos diversos mercados actuates. Vejamos então qual a classificação atribuída pelos respondentes no que à imagem da empresa (*I.E.*) diz respeito.

A larga maioria das respostas indicam que os participantes neste estudo estão globalmente satisfeitos com a imagem que as suas empresas criaram nos mercados onde actuam. Apenas em 2 casos se obteve uma resposta negativa, onde ambos se revelaram “pouco satisfeitos”. Por outro lado 8 dos 23 inquiridos consideram-se “*satisfeitos*”, 12 “*muito satisfeitos*” e numa resposta foi mesmo atribuída a classificação máxima de “*plenamente satisfeito*”.

A quota de mercado (Q.M.) é um dos indicadores da posição competitiva das empresas e pode funcionar também como um medidor do sucesso comercial das mesmas. Para este factor os resultados obtidos são variados, sendo que de uma forma geral os níveis de satisfação positiva e negativa apresentam algum equilíbrio.

Comece-se por verificar que 5 dos visados neste estudo se dizem “*insatisfeitos*” com a quota de mercado atingida pelas suas empresas, e no pólo oposto da escala de respostas (*plenamente satisfeito*) não se obteve nenhum resultado. Ainda na zona de respostas com apreciação negativa encontram-se as 6 classificações de “*pouco satisfeito*” obtidas. Em 10 casos obteve-se uma classificação intermédia (*satisfeito*), sendo que esta foi a resposta mais vezes dada e aquela que poderia eventualmente indicar uma tendência. Apenas 2 dos inquiridos assumem encontrar-se “*muito satisfeitos*” com a actual quota de mercado atingida pelas suas empresas.

#### 4.12 PERFORMANCE FINANCEIRA

Um diagnóstico da situação financeira de qualquer empresa, permite obter indicadores de viabilidade, estabilidade e lucro de um negócio, e permite ainda obter informações úteis para desempenhos futuros.

Apesar de as empresas terem objectivos distintos, as ferramentas utilizadas para uma correcta análise económico-financeira baseiam-se essencialmente nos seguintes factores:

- Cash-flow (*C.F.*)
- Taxa de retorno dos investimentos (*T.R.I.*)
- Lucros líquidos (*L.L.*)
- Margem Bruta (*M.B.*)

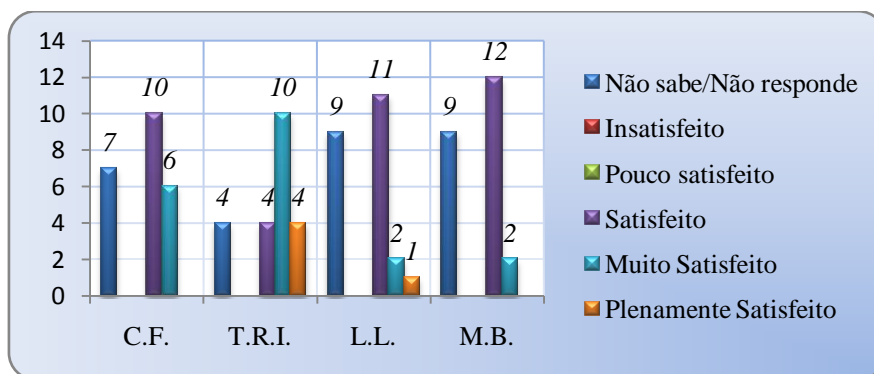


Figura 4.21 – Performance financeira

Apesar do número significativo de respostas que se obteve com a classificação “*não sabe/não responde*”, é notório que a grande maioria dos participantes neste estudo

demonstram índices de satisfação bastante elevados no contexto da *Performance* financeira. Analise-se de seguida cada factor individualmente.

Entenda-se Cash-flow (*C.F*) como sendo o saldo entre as entradas e saídas de capital de uma empresa durante um determinado período de tempo. Quando questionados sobre este tema, 10 dos 23 inquiridos afirmaram estar “*satisfeitos*” enquanto 6 defenderam estar “*muito satisfeitos*”. Repare-se que não se obteve nenhuma resposta com uma classificação negativa.

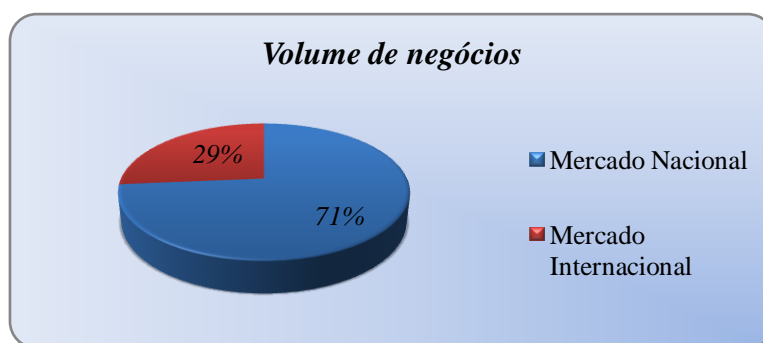
A taxa de retorno dos investimentos (*T.R.I.*) é basicamente a razão entre o lucro e o capital investido. Tal como se tinha sido verificado nos resultados referentes ao *Cash-flow*, também neste campo os resultados são globalmente bastante satisfatórios, e mais uma vez não se verifica nenhuma resposta com apreciação negativa. A maioria das respostas, no caso 10, obteve a classificação de “*muito satisfeito*”, e em 4 questionários os respondentes revelaram estar “*plenamente satisfeitos*” com o retorno observado.

Lucro líquido (*L.L.*) é o valor que sobra das Vendas menos todos os custos encargos e impostos. O lucro líquido tem por objectivo remunerar o investimento feito na empresa. Para este factor apesar de se ter verificado um considerável número de respostas “*não sabe/não responde*”, mais uma vez se deve realçar que nas restantes, apenas se obteve classificações positivas e com maior incidência sobre a opção “*satisfeito*”.

A margem bruta (*M.B.*) é essencialmente a diferença entre o preço de venda de um produto e todos os custos directos associados à sua produção. A análise a ser feita aos resultados respeitantes a este factor é praticamente igual à obtida no ponto anterior referente ao lucro líquido.

#### **4.13 VOLUME DE NEGÓCIOS**

Foi pedido aos respondentes que indicassem uma estimativa sobre a distribuição do volume de negócios das suas empresas nos mercados nacionais e internacionais nos últimos 2 anos (2008 e 2009) e posteriormente foi calculada uma média. Os resultados vêm descritos no gráfico seguinte, ver Figura 4.22.



*Figura 4.22 – Volume de negócios*

Tendo em conta que se trata de uma média, é importante referir que os 29% referentes ao volume de negócios em mercados internacionais é um valor bastante significativo. Seria interessante em estudos futuros, determinar quais os retornos obtidos nestes 29% de volume de negócios em mercados internacionais, com a restante percentagem de volume de negócios nos mercados nacionais.



#### 4.14 MERCADOS INTERNACIONAIS ACTUANTES

Neste ponto serão identificados os mercados onde preferencialmente as empresas portuguesas actuam. Aos respondentes foi pedido que indicassem em campo aberto quais os mercados internacionais onde as suas empresas estavam colocadas, e que atribuísssem segundo uma escala de percentagens o volume de negócios correspondente.

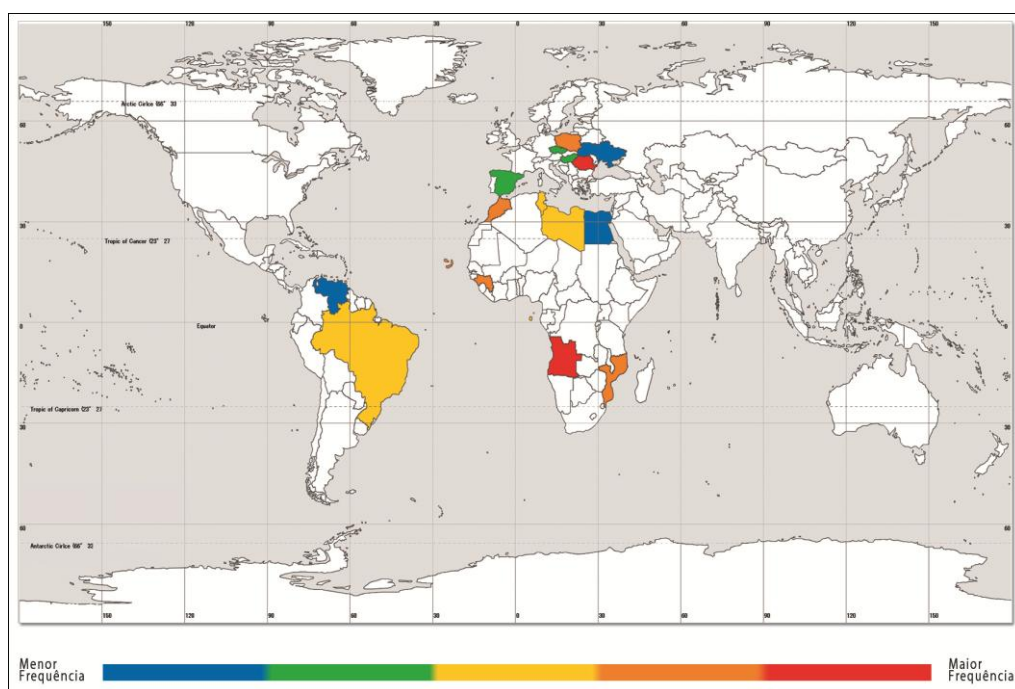


Figura 4.23 – Mercados actuates

Como se pode ver pela figura, os mercados Africanos são aqueles onde existe um maior contingente luso, principalmente em Angola. Outro mercado que tem merecido a preferência das empresas nacionais situa-se no Leste Europeu, com destaque para a Roménia.

#### **4.15 DISCUSSÃO E CRUZAMENTO DE DADOS**

Segundo dados do INE, da AECOPS e do mais recente estudo realizado pela ANEOP em parceria com a Deloitte intitulado de “*O Poder da Construção em Portugal – Impactos em 2009 e 2010*” (consultado a 9 de Janeiro de 2010 em <http://www.construcaomagazine.pt/scid/webCM/defaultArticleViewOne.asp?articleID=100&categoryID=780> , <http://www.directobras.pt/ler.php?id=99>, e em <http://info-construcao-civil.blogspot.com/2009/11/empresas-de-construcao-continuam.html>) o sector da Construção tem um peso bastante significativo na economia nacional ao representar cerca de 7% do PIB e 11% na criação de postos de trabalho. Uma abordagem ao nível do *cluster* da Construção permite ainda verificar que ao contributo do sector no PIB nacional deverão ser adicionadas actividades a montante e a jusante e com ele directamente correlacionadas, que o transformam na segunda actividade económica mais importante na economia portuguesa (18% do PIB), apenas superado pelo Sector Público. Entenda-se como *cluster* da Construção as actividades que dependem fortemente do sector - como é o caso dos serviços de Engenharia e de Arquitectura, indústria de Cimento e de Minerais, Imobiliário, Vendas, Manutenção, Reparação, entre outras.

O decréscimo de actividade sentido nos últimos anos, aliado à forte concorrência no mercado interno obrigou as empresas portuguesas a tomarem decisões e a repensarem medidas estratégicas que invertessem o panorama actual de crise. E é neste contexto que se surge uma forte aposta na internacionalização como resposta a estas adversidades. As oportunidades encontradas no mercado externo, têm contribuído significativamente para o crescimento do volume de negócios da maioria das empresas que se internacionalizam. No já referido estudo, “*O Poder da Construção em Portugal – Impactos em 2009 e 2010*”, dados revelam que as actividades internacionais já

representam mais de 30% da facturação nas maiores empresas, havendo mesmo casos em que ultrapassa os 50%, valores muito próximos dos verificados na presente dissertação como se constatou na análise de resultados.

Tendo em conta a realidade da importância do processo de internacionalização, interessa agora perceber quais as ferramentas utilizadas para a obtenção de estratégias que conduzam ao sucesso empresarial. Uma das melhores e mais eficazes ferramentas para se ter uma percepção mais correcta dos mercados onde se actua consiste na elaboração de um plano de Marketing, o que se revela fundamental para atingir as metas pré-estabelecidas.

É neste sentido que surge o propósito desta dissertação, através de um levantamento baseado numa amostra representativa do sector.

É necessário uma correcta abordagem e aplicação da ferramenta do Marketing, para que esta produza benefícios e vantagens competitivas. Marketing deve ser entendido como sendo a entrega de satisfação ao consumidor, sob a forma de lucro. O objectivo de um plano de Marketing deve reger-se pela atracção de novos clientes, garantir-lhes valor superior, e manter os clientes actuais, concedendo-lhes satisfação.

Marketing é muitas vezes associado a Publicidade ou Vendas, mas na realidade estas são apenas duas das suas variadas funções. Repare-se que a venda de um produto ocorre após a concepção do mesmo, enquanto que o Marketing associado a esse mesmo produto começa muito antes da sua produção. E por este equívoco estar tão enraizado nas mentalidades das pessoas, muitas vezes isso reflecte-se na estrutura departamental das empresas. Um departamento comercial, e um departamento de Marketing apesar de estarem intrinsecamente ligados, eles são departamentos distintos, com funções distintas.

Um dos pontos deste estudo consistiu em tentar perceber se efectivamente existiam departamentos específicos para o Marketing e quais as estratégias globais adoptadas.

Os resultados mostram que num universo de 23 empresas 11 possuem este departamento ao contrário das restantes 12. Importa agora saber se efectivamente existe algum tipo de diferença de mentalidade na maneira de pensar e elaborar uma estratégia de Marketing. Então ainda nesta primeira fase foi questionado aos respondentes que por ordem de importância atribuísem uma classificação (sem repetição) dos seguintes factores:

- Política de preços
- Satisfação dos clientes
- Qualidade dos serviços
- Margens de lucro a curto prazo
- Margens de lucro a longo prazo

Na Figura 4.24 apresenta-se o cruzamento de dados entre as prioridades estratégicas e a estrutura departamental das empresas.

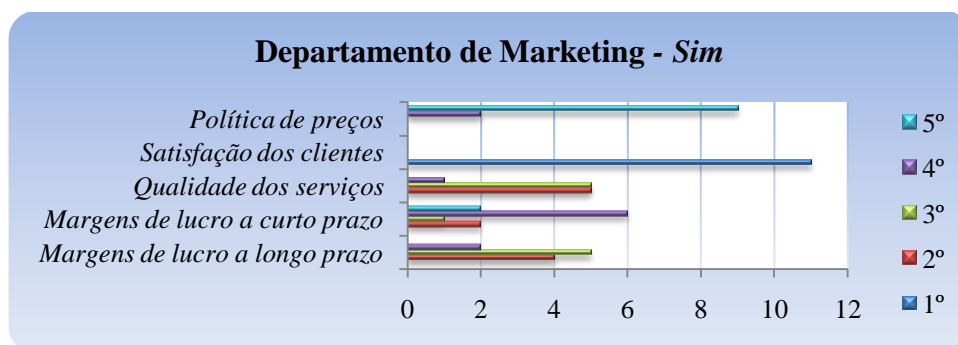


Figura 4.24 – Departamento de Marketing vs estratégias globais

Através dos resultados o autor propõe o seguinte perfil de estratégias globais tomadas por uma empresa que detém um departamento de Marketing, na elaboração de um plano estratégico:

1º - Satisfação dos clientes

2º - Qualidade dos serviços

3º - Margens de lucro a longo prazo

4º - Margens de lucro a curto prazo

5º - Política de preços

Interessante realçar que a totalidade das empresas com departamento de Marketing classificam a “*satisfação dos clientes*” como sendo a medida mais importante a tomar.

Tomando o mesmo procedimento agora para as empresas sem departamento de Marketing vem que, ver Figura 4.25.



*Figura 4.25 - Ausência de departamento de Marketing vs estratégias globais*

Através dos resultados o autor do estudo propõem o seguinte perfil de estratégias globais tomadas por uma empresa que não detém um departamento de Marketing, na elaboração de um plano estratégico:

1º - Satisfação dos clientes

2º - Margens de lucro a curto prazo

3º - Qualidade de serviços

4º - Margens de lucro a longo prazo

5º - Política de preços

Duas das características mais importantes no processo de internacionalização, são a atracção de novos clientes, e logicamente o retorno dos investimentos. Tendo por base a revisão bibliográfica realizada, um plano de Marketing bem definido assume um papel preponderante na realização destes objectivos.

Definidas as estruturas departamentais das empresas participantes neste estudo, assim como as estratégias adoptadas e os níveis de performance, interessa medir os níveis de satisfação daquelas que adoptam estratégias fundamentadas e estruturadas por um departamento de Marketing, comparativamente às que ignoram esta estrutura departamental.

As tabelas 4.3 e 4.4 apresentam os resultados dos seguintes cruzamentos de dados.

*Tabela 4.3 – Departamento de Marketing vs Performance – A.N.C.*

		Performance – Atrair novos clientes					Total
		Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	
Departamento de Marketing	<i>Sim</i>	0	5	5	1	0	11
	<i>Não</i>	1	8	2	0	1	12
Total		1	13	7	1	1	23

Tabela 4.4 – Departamento de Marketing vs Performance – R.I.

	Performance - Retorno investimento			Total
	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Departamento de Marketing <i>Sim</i>	1	6	4	11
<i>Não</i>	4	5	3	12
Total	5	11	7	23

Os resultados da Tabela 4.3 indicam que tendencialmente as empresas que não possuem um departamento de Marketing mostram-se pouco satisfeitas na conquista de novos clientes. Por sua vez para as empresas com um departamento de Marketing as opiniões são mais equilibradas, os respondentes dividem-se entre as classificações de “pouco satisfeito” e “satisfeito”.

É importante referir que estes resultados podem não ser resultado directo da aplicação de estratégias menos conseguidas. Deve-se ter em conta múltiplos factores tais como a competitividade, ou até mesmo os níveis de ambição. Os níveis de competitividade das empresas participantes no estudo podem variar consoante os mercados externos onde operam, assim como os níveis de ambição e as missões definidas podem variar em cada caso.

No que ao retorno de investimento diz respeito, os resultados da Tabela 4.4, mostram que as empresas de um forma global são bem sucedidas financeiramente. Aqui já se nota uma diferença referente aos níveis de satisfação, com vantagem para as organizações que englobam um departamento de Marketing na sua estrutura.



## **5. CONCLUSÕES**

Tendo por base a revisão da literatura e a análise de resultados obtida o autor obteve as seguintes conclusões:

A maioria das pessoas com competências e poder para tomar decisões estratégicas nas empresas, não têm formação base em Marketing.

Conclui-se que apesar de estruturas departamentais diferentes, a primazia em ambos os casos é dada à obtenção de satisfação por parte dos clientes, e que também aquele factor que merece menor importância é nas duas situações a política de preços.

A maior diferença surge na abordagem às margens de lucro. Os respondentes pertencentes a um departamento de Marketing colocam as margens de lucro a longo prazo como 3ª medida estratégica mais importante, por sua vez aquelas empresas que não possuem este tipo de departamento, indicam esta medida como sendo a 4ª mais importante num total de 5.

Já no que às margens de lucro a curto prazo diz respeito, as empresas inquiridas que não têm na sua estrutura um departamento de Marketing escolhem esta como sendo a 2ª mais importante, ao contrário das que têm esta divisão, que classificam este factor como sendo o 4º mais importante num total de 5.

Para que uma empresa tenha êxito no processo de internacionalização, é fundamental que tenha um profundo conhecimento do mercado onde vai actuar. Tendo em conta a experiência das empresas envolvidas neste estudo nos mercados internacionais, o autor conclui que os seguintes factores são os que merecem maior destaque:

- Oportunidades de mercado
- Capacidade para ir ao encontro das necessidades actuais e potenciais do mercado.
- Conhecimento sobre o ambiente negócio

Em suma conclui-se que, ter a percepção e saber aproveitar uma oportunidade de mercado, aliar a isso um conhecimento profundo sobre os concorrentes que operam no mesmo ambiente de negócio, nomeadamente conhecer os seus pontos fortes e as suas fraquezas, por forma a retirar vantagens competitivas , e ainda saber localizar as necessidades dos consumidores são ingredientes que proporcionam uma correcta percepção dos mercados actantes.

Em relação à competitividade sentida pelas empresas nacionais nos mercados externos, e apesar de as respostas não serem unânimes existem claramente duas tendências que se podem concluir. A maioria das empresas assume a sua insatisfação em conseguir competir por igual com as empresas internacionais que operam no mesmo mercado que elas. Deste modo, seria interessante em estudos futuros, tentar perceber e comparar as estratégias adoptadas em cada caso por forma a identificar os motivos que levam a esta insatisfação. Apesar deste aspecto negativo, e apesar dos níveis de competitividade a que as empresas estão sujeitas, conclui-se que a grande maioria dos visados neste estudo declarou estar satisfeito com os níveis de performance financeira, tendo em conta o retorno dos investimentos feitos nos mercados externos. O autor conclui que efectivamente a aposta em mercados internacionais tem trazido valor acrescido no volume de negócios das empresas nacionais repare-se que quando questionados sobre as percentagens na distribuição de volume de negócios nos

mercados nacionais e mercados internacionais, para os últimos 2 anos, em média os respondentes indicaram uma actividade internacional perto dos 29% e 81% nacional.

Conclui-se ainda que para a obtenção do sucesso das empresas que se internacionalizam, em muito contribui a escolha de bons parceiros de negócio. Na óptica do Marketing de relações os participantes neste estudo indicaram o sentido de confiança como sendo o factor de maior destaque a ter numa parceria. Por outro lado, a continuidade nas relações entre parceiros de negócios tem sido uma medida insatisfatória para a maioria dos inquiridos.

O conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou um serviço disponível para uso ou consumo, é o que define um canal de distribuição. Neste estudo conclui-se que as empresas portuguesas dão primazia aos intermediários internacionais, em detrimento dos nacionais (empresas Portuguesas). Este facto pode ser justificado pela maior profundidade dos canais utilizados pelos intermediários internacionais, aliados a elevados níveis de satisfação generalizados, nas relações tomadas.

Este estudo além de fazer uma caracterização do sector da Construção nacional no processo de internacionalização, também tem por objectivo dar a conhecer a futuras empresas que se iniciem neste processo. No que à prestação de serviços diz respeito, os respondentes a este estudo consideram dois factores como sendo primordiais, são eles:

- Evidência física
- Pontualidade nos serviços prestados

Conclui-se ainda que a aposta em profissionais do país onde se investe é uma medida pouco comum, isto para as categorias profissionais de gestão e coordenação na

Construção Civil. Já no que se refere a profissionais sem necessidade de formação específica ( mão-de-obra não qualificada), estes poderão ser do país onde se investe ou de qualquer outro país onde essa mão-de-obra seja economicamente viável.

O maior obstáculo encontrado pelas empresas nacionais na prestação de serviços tem sido na área do desenvolvimento e investigação, assim como na melhoria dos serviços já existentes.

O autor conclui que as empresas que têm um departamento de Marketing apresentam melhores resultados globais.

Deve-se ter em conta que a existência de um departamento de Marketing por si só, não significa que exista um plano estratégico melhor ou mais eficaz. Interessa acima de tudo saber aplicar as ferramentas que esta complexa disciplina nos oferece.

Tendo em conta os altos níveis de satisfação demonstrados pelas empresas participantes neste estudo, tanto na performance financeira como estratégica, o autor conclui que o processo de internacionalização contribui de forma preponderante na obtenção do sucesso empresarial, e defende que uma correcta utilização da ferramenta do Marketing torna todo o processo mais eficaz conduzindo-o mais facilmente aos objectivos propostos.

Em relação aos mercados alvo onde preferencialmente as empresas portuguesas actuam, estes localizam-se essencialmente no continente africano, com forte incidência nos PALOPS. De referir que neste contexto, Angola surge como sendo o país com o maior contingente de empresas nacionais. O norte de África também está igualmente bem representado, com destaque para Marrocos, Argélia e Líbia. Outra das zonas do globo onde as empresas nacionais se têm instalado é no Leste da Europa, tendo por principais referências países como a Roménia e a Polónia.

## **6. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Deve ter-se em conta que o universo estudado resulta da aplicação de condições de selecção claras e intencionais ao conjunto das empresas do sector da Construção português, constituindo assim apenas uma parte do mesmo. Outro aspecto a ter em conta, prende-se com o facto de neste estudo não se ter coberto a totalidade das empresas do universo proposto. No entanto, tendo em conta estudos semelhantes, e a taxa de resposta obtida de 41%, as conclusões do estudo podem ser inferidas para a totalidade do universo estudado. A extrapolação para a totalidade do sector da Construção português será, no entanto, expeculativa. Os resultados não devem portanto ser generalizados, mas dada a relevância do universo escolhido poderão considerar-se tendências prováveis no conjunto do sector.

## **7. FUTUROS CAMPOS DE PESQUISA**

O autor considera pertinente que seja feito um estudo junto de empresas internacionais que actuam no mercado nacional, seguindo o mesmo conceito desta dissertação, de modo a que se possa comparar as semelhanças e diferenças nas estratégias de Marketing internacional.

O autor acredita que o processo de internacionalização se manterá e alargará nos próximos anos, tendendo para uma prática natural e comum. Como tal, seria extremamente interessante identificar quais as abordagens ao nível de Marketing que são tomadas num futuro a médio prazo, e comparar com as identificadas na presente data.

O autor julga que seria extremamente interessante num estudo próximo, que se realizasse um levantamento onde se pudesse quantificar os meios e recursos das empresas nacionais e internacionais em determinado(s) mercado(s), compará-los e verificar o efeito deles em termos de vantagem competitiva.

## **8. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Arditi, David., Polat, Gul., Makinde, Samuel A. (2008). "Marketing Practices of U.S. Contractors". *Journal of Management in Engineering* 24 (2008) 255-264

Bejou, D., Wray, B., Ingram, T.N. (1996). "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis". *Journal of Business Research* 36 (1996) 137-43.

Berry, L.L. (1995). "Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (1995) 236-245.

Boone, L., Kurtz, D. (1998). "Contemporary Marketing Wired", *Dryden Press*, 1998

Chandler, A.D. Jr (1990). "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism". *The Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA*.

Chinowsky, S. (2001). "Construction Management Practices Are Slowly Changing". *Leadership and Management in Engineering* 1 (2001) 17-22

Cicmil, Svetlana., Nicholson, Andrew. (1998). "The role of the marketing function in operations of a construction enterprise: misconceptions and paradigms". *Journal Management Decision* 36 (1998) 96-101

Dikmen, I., Birgonul, Talat M., Ozcenk, Ismail (2005). "Marketing Orientation in Construction Firms: Evidence from Turkish Contractors". *Building and Environment* 40 (2005) 257-265

Dorsch, M.J., Swanson, S.R., Kelley, S.W. (1998). "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1998) 128-142.

- Egemen, Mehmedali., Mohamed, Abdulrezak N. (2006). "Clients' needs, Wants and Expectations from Contractors and Approach to the Concept of Repetitive Works in the Northern Cyprus Construction Market". *Building and Environment* 41 (2006) 602-614
- Harris, F.C. (1991). "Some views on education and training in the construction industry", *Technical Information Service: The Chartered Institute of Building* (1991) 140
- Keegan, W. (2002). "Global Marketing". *Prentice Hall* 2002
- Kotler, P. (2000). "Marketing Management" *Millennium ed., Prentice-Hall International, Hemel Hempstead*.
- Kotler, P., Armstrong, G. (1999). "Princípios de marketing", 7ª edição, *Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999*.
- Kumar, N., Scheer, L.K., Steenkamp, J.-B.E.M. (1995). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*, 32 (1995) 54-65.
- Lages, C., Lages, C.R., Lages, L. (2005) "The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures". *Journal of Business Research* 58 (2005) 1040-1048
- Lages, L., Andrew, L., Lages, C. (2008). "The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-Business Practice". *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 686–697
- Levitt, T. (1983). "After the sale is over". *Harvard Business Review*, 61 (1983) 5 87-93.
- Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, May/June, 92-102.



- Lieberman, M.B., Dhawan, R. (2005). “Assessing the Resource Base of Japanese and U.S. Auto Producers: A Stochastic Frontier Production Function Approach”. *Management Science* 51 (2005) 1060-1075
- Mochtar, Krishna., Arditi, David. (2001). “Role of Marketing Intelligence in Making Pricing Policy in Construction”. *Journal of Management in Engineering* 17 (2001) 140-148
- Mühlbacher, H., Leihs, H., Dahringer, L. (2006). “*International Marketing. A Global Perspective*”, Thomson Learning, London
- Nath, P., et al. (2008). “The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view”, *Industrial Marketing Management* (2008), doi:10.1016/j.indmarman.2008.09.001
- Nunes, C. (1991). “Marketing em Portugal: Um Guia de Acção”, *Texto Editora*
- Pearce, P. (1992). “Construction Marketing: A Professional Approach”, Thomas Telford, London.
- Porter, M. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review* 74 (1996) 61-78
- Porter, M. (1980). “*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*”. Free Press. New York.
- Richardson B. (1996). “Marketing for architects and engineers: a new approach”. *London: Chapman & Hall; 1996.*
- Roberts, K., Sajeev, Varki., Rod, B. (2003), “Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study”. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 169-196.

- Sheth, J., Parvatiyar, A. (1995). "The evolution of relationship marketing", *International Business Review* 4 (4) 397-418
- Song, Michael., Benedetto, Anthony C., DeSarbo, William S. (2007). "A Heterogeneous Resource Based View for Exploring Relationships between Firm Performance and Capabilities". *Journal of Modelling in Management* 2 (2007) 103-130
- Thompson, A., Strickland, A.J. (1999) "Strategic Management: Concepts and Cases". *McGraw Hill*.
- Warszawski, A. (1996). "Strategic planning in construction companies". *Journal of Construction Engineering and Management* 122 (2) 133-140.
- Webster, F. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing* 56(4), 1-17.
- Wilson, A. (1991). "New directions in marketing: Business-to-business strategies for the 1990's". *Kogan Page, London*.
- Young, Robert B., Javalgi, Rajshekhar G. (2008). "International Marketing Research: A Global Project Management Perspective". *Business Horizons* 2 (2007) 113-122

## **9. ANEXO**